أهمية تطبيق أسلوب القياس المرجعي وأثره في تطوير نظم تقييم الأداء على الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية

The Importance of the Benchmark Application Style and its Impact on the Development of Performance Evaluation Systems

إعداد

يحيى شحدة محمد غشيم

إشراف

الدكتورخالد القطيني

أستاذ دكتور

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة

كلية الاقتصاد والعلوم الادارية

عمادة البحث العلمي والدراسات العليا

جامعة الزرقاء

الزرقاء – الأردن

أذار، 2014

جامعة الزرقاء

نموذج التفويض

أنا يحيى شحدة محمد غشيم، أفوض جامعة الزرقاء بتزويد نسخ من رسالتي/ أطروحتي للمكتبات، أو المؤسسات، أو الهيئات، أو الأشخاص عند طلبهم حسب التعليمات النافذة في الجامعة.

التوقيع:

التاريخ:١١/٣/٢٠١٠٤

Zarqa University

Authorization form

I am, yehya Shahdeh Mohammad Gasheem, authorize Zarqa University to supply copies of my thesis to libraries or establishments or individuals on request, according to the university regulations.

Signature:

Data: 11/3/2014

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة/الأطروحة (أهمية تطبيق أسلوب القياس المرجعي وأثره في تطوير نظم تقييم الأداء على الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية).

وأجيزت بتاريخ ١١ / ٠٣ / ٢٠١٤

أعضاء لجنة المناقشـــــة	**التوقيـــــع**
الأستاذ الدكتور خالد القطيني ، مشرفاً أستاذ دكتور - جامعة الزرقاء	------------------------
الاستاذ الدكتور علي ذنيبات، عضواً خارجي أستاذ دكتور - الجامعة الاردنية	------------------------
الدكتور نضال الرمحي، عضواً أستاذ مشارك – جامعة الزرقاء	------------------------
الدكتور حسني الشطرات، عضواً أستاذ مساعد– جامعه الزرقاء	------------------------

الإهداء

أهدي هذا الجهد المتواضع

إلى من كلّت أنامله ليقدم لنا لحظة سعادة

إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم

إلى القلب الكبير.. والدي العزيز رحمه الله وأدخله فسيح جناته

إلى من علمتني الحب والحنان

إلى رمز العطاء وبلسم الشفاء

إلى القلب الناصع بالبياض .. والدتي الحبيبة

إلى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البريئة .. إلى رياحين حياتي.. زوجتي الأستاذة المحامية ورود بلال وأبنائي مجد وميرامار ومزمل ومهلب

شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

قال تعالى **" وقل ربي زدني علما"** صدق الله العظيم

" اللهم إني اسألك علماً نافعاً ورزقاً طيباً وعملاً متقبلاً"

ربي وإلهي أشكرك أنتَ القادر على كل شيء، ينبوع الحق ومصدر الحكمة الذي يُشرق على ظلمات عقلي شعاعاً من أشعةِ نوره البهي، ويبعد عني ظلام الجهل والخطيئة المتكاثف. أحمدكَ لأنك رزقتني من العلم حظاً وافياً، ومن الأدب نصيباً كافياً. فامنحني ربي ذكاء الفهم وتوقُّد الذهن وطلاقة اللسان، يا رب العلم والعلماء ومُفهم الحكماء، الحمد والشكر لك دائماً وأبداً.

أتقدم بـبالغ الشكر وعظيم الامتـنان، إلى كل من وجهني، وعلمني، وأخذ بيدي في سبيل إنجاز هذه الدراسة وأخص بذلك الاستاذ الدكتور علي ذنيبات على الانتقادات البناءة التي اضافت لي علم ومعرفه، والأخ والصديق الأعز والغالي عمر الزيود وعائلته واولاده، والاستاذ الدكتور ابراهيم ميده وهو الاخ والاستاذ الكبير لما من اثر على ترك بصمة في مشواري العلمي في هذه المرحلة ، والدكتـور خالد القطيني، لإنجاز هذه الدراسة.

كما وأتقدم بخالص الشكر والتقدير لأعضاء لجنة المناقشة الكرام لتفضلهم بقبول قراءة هذه الرسالة ومناقشتها، والإشراف عليها، وإثرائها وإخراجها بصورة أفضل.

كما أحمل الشكر والعرفان إلى كل من أمدني بالعلم والمعرفـة وأسدى إليَّ النصح والتوجيه، أعضاء الهيئة التدريسية الكرام، وإلى ذلك الصرح العلمي الشامخ متمثلاً في جامعة الزرقاء والقائمين عليها.

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
نموذج التفويض	ب
قرار لجنة المناقشة	ج
الإهداء	د
شكر وتقدير	هـ
فهرس المحتويات	و
قائمة الجداول	ح
قائمة الأشكال	ي
قائمة الملاحق	ي
قائمة الرموز الواردة في الدراسة	ك
الملخص باللغة العربية	ل
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
المقدمة	١
مشكلة الدراسة	٣
أهداف الدراسة	٤
أهمية الدراسة	٥
فرضيات الدراسة	٦
منهجية الدراسة	٧
الدراسات السابقة	٨
الفصل الثاني :الاطار النظري للمقاييس المرجعية	
المبحث الأول: مفهوم المقاييس المرجعية	١٩
مقاييس الاداء المالية	٢٣
المبحث الثاني: دور المقاييس المرجعية في تطوير التحليل	٢٨
التحليل بالنسب المالية	٢٨
التحليل غير المالي	٢٩
مجالات تطبيق المؤشرات غير المالية	٣١
أنواع المؤشرات غير المالية	٣٣
متطلبات البنية التحتية الحديثة لتطبيق أسلوب القياس المرجعي	٣٦
النظرة التاريخية لتقييم الأداء الإستراتيجي	٣٧
الفصل الثالث: دور تطبيق المقاييس المرجعية في تطوير أداء الشركات	
أنواع المقارنة المرجعية والصعوبات التي تواجه تطبيقها ومراحل إعدادها	٤١
انعكاسات استخدام المقاييس المرجعية على كفاءة تقييم الأداء	٤٦
دور القياس المرجعي لتقييم الأداء	٤٩
فوائد المقاييس المرجعية ومزاياها	٥٠
إستراتيجية أهداف القياس المرجعي لتقييم الأداء	٥٧
الفصل الرابع: الطريقة والاجراءات	

الموضوع	الصفحة
المقدمة	٥٩
منهج الدراسة	٥٩
مجتمع الدراسة	٥٩
اساليب المعالجة الإحصائية	٦٦
الفصل الخامس: نتائج التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات	٦٩
الفصل السادس: مناقشة النتائج	٨١
التوصيات	٨٣
قائمة المراجع	٨٥
الملاحق	٩٠
الملخص باللغة الانجليزية	١٠٦

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
١	النظرة الفعلية لتقييم الاداء الاستراتيجي	٦٦
٢	تطبيق المقاييس المرجعية في تطوير أداء الشركات	٦٨
٣	مقارنة بين كل من بحوث التسويق والتحليل التنافسي والمقارنة المرجعية	٧٠
٤	أسباب المقارنة المرجعية	٧١
٥	نتائج ما قبل تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية وما بعده	٧٢
٦	وصف خصائص أفراد عينة الدراسة من المديرين	٨٧
٧	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	٩٥
٨	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	٩٥
٩	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	٩٦
١٠	توزيع عينة الدراسة حسب التخصص	٩٦
١١	توزيع عينة الدراسة حسب الشهادات المهنية	٩٧
١٢	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة	٩٧
١٣	توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة الحالية	٩٨
١٤	اختبار الفرضية الأولى	٧٢
١٥	اختبار الفرضية الثانية	٧٦
١٦	اختبار الفرضية الثالثة	٧٨

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
١-١	شبكة المتغيرات	٧
١-٢	اهداف واسباب تطبيق اسلوب القياس المرجعي لتقييم الاداء	٢٠
١-٣	مراحل اعداد المقارنة المرجعية	٤٠
٢-٣	مقاييس الاداء المرجعي	٤٣
٣-٣	اسلوب القياس المرجعي وفعالية اظهار النتائج	٤٤
٤-٣	قاعدتين لاستراتيجية اسلوب القياس المرجعي	٤٦
٥-٣	دراسة البيئة الخارجية	٤٧
٦-٣	دور القياس المرجعي لتقييم الاداء	٤٨
٧-٣	استراتيجية اهداف القياس المرجعي لتقييم الاداء	٥٦

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملاحق	الصفحة
١	الاستبانة	٩٠
٢	المحكمين للاستبانة الاستاذة من حملة شهادة الدكتوراه	٩١
٣	كشف بأسماء الشركات الصناعية المدرجة في سوق عمان المالية	١٠٤

اهمية تطبيق اسلوب القياس المرجعي واثره في تطوير نظم تقييم الأداء على الشركات الصناعية المساهمة العامة الاردنية

اعداد

يحيى شحده محمد غشيم

المشرف

أ.د خالد القطيني

ملخص الدراسة

تناولت هذه الدراسة أهمية تطبيق أسلوب القياس المرجعي، وأثره في تطوير نظم تقييم الأداء في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية. وكما وضحت أوجه قصور أساليب المحاسبة الإدارية التقليدية، وعرفت بأساليب المحاسبة الإدارية الاستراتيجية ومدى كفاءتها لتقييم الأداء، ودمج مؤشرات تقيم الأداء المالية {الكمية} وغير المالية {النوعية} وفق أسلوب القياس المرجعي للتقييم الأفضل والفعال لأداء الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية. وتحقيقا لذلك قام الباحث بتوزيع استبانات على الشركات الصناعية المدرجة في سوق عمان المالي، فقد تم توزيع ٤٦ استبانة، وتم استردادها كلها، وقد استخدم الباحث في هذه الدراسة مجموعة من الطرق الإحصائية المتوفرة في برنامج SPSS.

وتوصلت هذه الدراسة إلى أن هناك أثراً ذو دلالة إحصائية لتطوير نظم تقييم الأداء المستخدمة في الشركات الصناعية باستخدام المقاييس المرجعية.

أما أهم التوصيات التي جاءت بها الدراسة فهي:

إن تطبيق أسلوب القياس المرجعي لتقيم الأداء والسياسات والاستراتيجيات المرافقة له أداة تعمل على تحسين الإنتاجية والجودة، تحت مظلة تحسين أداء الأنشطة ذات القيمة المضافة وخفض الفاقد في كافة الأنشطة التي لا تمثل قيمة مضافة من وجهة نظر العملاء، حيث يتم قياس مستوى الأداء والتطور في قدرات الفرد وفق أسلوب القياس المرجعي من خلال دراسة مدى التقدم الذي أحرزه في مجال عمله، ويبدو ذلك واضحاً من خلال معايير قياس الأداء، كانخفاض مشكلات العمل وتحسن نتائجه والإضافات الإيجابية على عمله، وربطها بمزايا مادية للعاملين.

الفصل الأول:

- المقدمة
- مشكلة الدراسة
- أهداف الدراسة
- أهمية الدراسة
- شبكة المتغيرات
- فرضيات الدراسة
- منهجية الدراسة
- الدراسات السابقة
- ما يميز الدراسة عن الدراسات السابقة

مشكلة الدراسة:

إن التغيرات والتطورات السريعة في بيئة الأعمال الحديثة، والمتمثلة في ظروف المنافسة الحادة، والأبعاد الجديدة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، وتنوع احتياجات المستهلكين، وتطور مفهوم الإدارة الاستراتيجية؛ قد أثرت على كمية ونوعية المعلومات التي تحتاج إليها الشركات في قياس وتقييم الأداء لتحقيق الأهداف الاستراتيجية(منصور،٢٠٠٢)

فلم تعد أساليب المحاسبة الإدارية التقليدية تفي لتقييم الأداء، كونها تركز على النواحي المالية، مستبعده دور المؤشرات غير المالية؛ وأن هناك حاجة لتطوير مقاييس الأداء المالية لمواكبة هذه التغيرات السريعة والمتلاحقة، حيث إن قياس الأداء يعتبر أمراً ضرورياً وأحد العناصر الرئيسية لنجاح المنشأة في البيئة الحديثة. ومن المفيد التركيز على مقاييس الأداء غير المالية بدلاً من الاقتصار على مقاييس الأداء المالية فقط، بل يجب التكامل بينها لإعطاء صورة شاملة عن أداء المنشأة بشكل متكامل.

ومن هنا ظهرت مشكلة اختيار المنشأة للأسلوب المناسب من أساليب المحاسبة الإدارية، بالشكل الذي يساعدها على تقييم الأداء وتحسينه، ثم بعد ذلك تظهر مشكلة تحسين الأداء والارتقاء به إلى أعلى المستويات، من خلال إغلاق الفجوة في الأداء بين أداء الشركة والشركات الأخرى الرائدة في مجال الصناعة.

لذلك فان عملية قياس الأداء وتقييمه هي عملية لا تقل أهمية عن عملية اتخاذ القرارات، وإن التطبيق الناجح لأساليب قياس الأداء وتقييمه يعتبر أحد عوامل نجاح الشركات وتطويرها واستمرارها، حيث إن لمؤشرات تقييم الإداء دوراً مهم ينعكس على رسم الاستراتيجيات وزيادة كفاءتها ودعم قدراتها التنافسية.(محمد منصور،٢٠٠٢).

والسؤال المهم الذي يطرح نفسة كمشكلة أساسية للبحث يتمثل في:

كيف يمكن الاستفادة من أسلوب القياس المرجعي للارتقاء بمستوى تقييم أداء الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، في ظل ظروف البيئة التنافسية العالمية؟

وبالتالي ما هي مقومات هذا الأسلوب؟ وما هي متطلبات الاستخدام والتطبيق الناجح له في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية؟

وأيضا محاولة الاجابة عن التساؤلات الفرعية التالية:

١. هل المؤشرات المالية وحدها قادرة على قياس مستوى المنشأ لتتمكن من تطوير تقييم الأداء؟

٢. هل تعتبر قصور أساليب المحاسبة الإدارية التقليدية وأدواتها لا تكفي لوضع مؤشرات فعالة لتقييم وتطوير أداء المنشأة مقارنة بالشركات الأخرى الرائدة؟

٣. هل تقييم الأداء والعمل على تطويره وفق أسس المحاسبة الإدارية الاستراتيجية ومبادئها وأساليبها يمّكن جعل المنشاة نموذجاً لباقي الشركات المنافسة في نفس المجال؟

٤. هل يؤدي تطبيق القياس المرجعي لقيادة المنشأة إلى مستويات الريادة على المستويين الداخلي والخارجي؟

وللإجابة على هذه التساؤلات نبدأ منطقيا بتحديد أنسب القطاعات التي يلائمها أسلوب القياس المرجعي لتقييم الأداء، والذي يمكن أن يكون حلاً لجانب رئيسي من المشكلات التي تواجهها الشركات في ظل الظروف التنافسية، لذلك فقد تم اختيار الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية المسجلة في بورصة عمان مجالا لتطبيق هذا الأسلوب، وذلك لأهمية القطاع الصناعي في تدوير عجلة الاقتصاد الاردني، حيث انه يستحوذ ما نسبته ٧٠% في حجم التداولات في بورصة عمان عن باقي القطاعات الاخرى، كقطاع التامين والقطاع الخدمي وقطاع البنوك، علما بانني لا اقلل من اهمية هذه القطاعات ودورها في اقتصادنا الاردني.

أهداف الدراسة:

بعد التعرف على مشكلة البحث يمكننا تحديد اهداف البحث بالنقاط التالية:

١. التعرف على أوجه قصور أساليب المحاسبة الإدارية التقليدية في مواكبة التطورات والتغيرات السريعة في عالم الاقتصاد.
٢. استعراض لأساليب قياس تقييم الأداء المطبقة في الشركات، وطرح أسلوب القياس المرجعي كأداة لتقيم الأداء بهدف دعم الاستمرارية والمنافسة.
٣. التعرف على أساليب المحاسبة الإدارية الاستراتيجية ومدى كفاءتها لتقييم الأداء.
٤. دمج مؤشرات تقييم الأداء المالية (الكمية)وغير المالية (النوعية) وفق أسلوب القياس المرجعي للتقييم الأفضل والفعال لأداء الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية.
٥. التركيز على القياس المرجعي كمصدر لتقييم الأداء .
٦. التعرف على أهم التطورات في نظم قياس الأداء وتقييمه، ودورها في قياس أداء الشركات الصناعية في الأجل القصير والطويل وتقييمها.
٧. تحديد متطلبات تطبيق أسلوب القياس المرجعي في تقييم أداء الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية.

أهمية الدراسة:

يكتسي أسلوب القياس المرجعي لتقييم الأداء في الشركات الصناعية اهمية بالغة من أجل التوجه السليم والفعال لاستراتيجيتها ولنظام تقييم الأداء وإيضاح قصور المؤشرات المالية (الكمية) لتقييم الأداء. لذلك فإن أهمية البحث تكمن في التعرف على أسلوب القياس المرجعي كأداة للقياس وتقييم الأداء، وإظهار مدى فعالية هذا الأسلوب وقدرته على مواكبة التطورات والمتغيرات الاقتصادية، والتخطيط الاستراتيجي والرؤية المستقبلية للشركات على المدى الطويل، من خلال الربط والدمج بين المؤشرات الكمية والنوعية من أجل النمو والتطور في الشركات الأردنية.(باشيخ و عبد المقصود، ٢٠٠٨).

ويمكن تلخيص أهمية الدراسة في النقاط التالية:

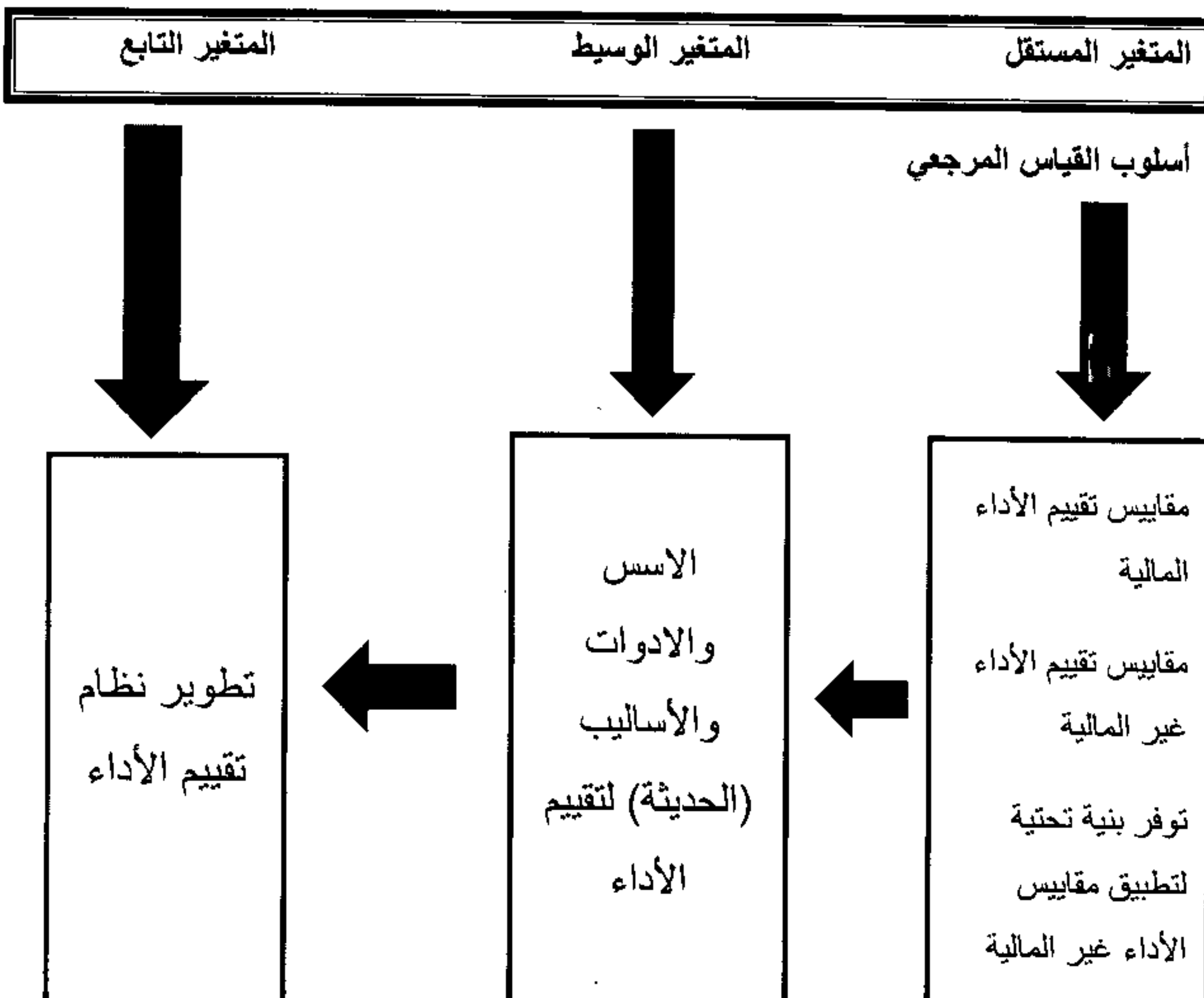
١. الاهتمام بتحسين الأداء وتطويره، خصوصاً في ظل المنافسة التي تواجهها هذه الشركات وذلك من أجل إغلاق الفجوة في تقييم الأداء.

٢. تحفيز إدارات الشركات على الاهتمام بتقييم الأداء واستخدام المقاييس المرجعية كأهم الاتجاهات والفلسفات المعاصرة في المحاسبة الإدارية الاستراتيجية.

٣. تطبيق أسلوب القياس المرجعي، وهو أحد الأساليب المهمة للمحاسبة الإدارية الاستراتيجية.

شبكة المتغيرات:

بعد عرض مشكلة البحث وأهدافه يمكننا أن نحدد شبكة الربط بين المتغيرات المستقلة والتابعة، وذلك لتساعدنا في وضع فرضيات البحث. وذلك للمساعدة في وضع فرضيات الدراسة.



المصدر: اعداد الباحث

(الشكل: ١-١)

فرضيـات الدراسـة:

استنادا الى مشكلة البحث وأهدافه يمكن صياغه الفرضية الرئيسية التالية:

- هناك أثر ذو دلالة إحصائية باستخدام اسلوب القياس المرجعي في الشركات الصناعية واثره في تطوير نظم تقييم الأداء.

ويرتبط بهذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية، والتي تتجه جميعها نحو دعم تحليل الفرضية الرئيسية وتوضيح معالمها وسهولة اختبارها، وهي:

الفرضية الفرعية الاولى :

- هناك أثر ذو دلالة إحصائية بالاعتماد على المقاييس غير المالية بجانب المقاييس المالية مما يحقق فعالية في تقييم الأداء لدى المنشاة.

الفرضية الفرعية الثانية:

- هناك أثر ذو دلالة إحصائية لنجاح عملية تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية والبنية التحتية في المنشأة لتطوير نظم تقييم الاداء، مما يجعلها من الشركات الريادية بين منافسيها.

منهجية الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة في تحديد مدى أهمية تطبيق أسلوب القياس المرجعي لتقييم الأداء من خلال دمج المؤشرات الكمية والنوعية للحصول على أسلوب تقييم يواكب التطورات والمتغيرات الاقتصادية والمعرفية تم الاعتماد على جانبين لمنهجية الدراسة:

١- **الجانب النظري:** حيث تم تغطية الأساس النظري لموضوع الدراسة بالاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي، وذلك بالاطلاع على الكتب والدوريات والتقارير، المختصة بالأدب المحاسبي، حول ماهية القياس المرجعي، وكيفية استخدامه في تحسين أداء الشركات الصناعية.

٢- الجانب العملي: من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم تجميع البيانات والمعلومات اللازمة، حيث يتضمن هذا الجانب ما يلي:

أ- الدراسية الميدانية: تم اتباع أسلوب دراسة ميدانية في تجميع البيانات والمعلومات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، وتتمثل الحالة الدراسية في الشركات الصناعية المساهمة.

ب- أداة البحث: تم اتباع استخدام الاستبانة كوسيلة رئيسي لتجميع البيانات والمعلومات ذات العلاقة بهذه الدراسة.

٣- الجانب التحليلي: تم اتباع في هذا الجانب تحليل البيانات التي تم الحصول عليها وصفياً من أداة البحث بالإضافة إلى استخدام الأساليب الإحصائية. وهي المناسبة لهذه البيانات للوصول إلى النتائج.

الدراسات السابقة:

٧٥٤٣٧٧

أولاً: الدراسات باللغة العربية:

١- دراسة إبراهيم (٢٠٠٠) بعنوان "مفهوم القياس المرجعي وخطوات تطبيقه"

حددت الدراسة مفهوم القياس المرجعي وخطوات تطبيقه، وهي:

١. الدراسة الداخلية والتحليل المبدئي التنافسي.
٢. تطوير الالتزام طويل الأجل للمشروع المطبق عليه أسلوب القياس المرجعي وتوافقه مع فريق القياس المرجعي.
٣. تحديد شركاء أسلوب القياس المرجعي.
٤. تجميع المعلومات وطرق المشاركة.
٥. اتخاذ الإجراءات لتحقيق أو تجاوز أسلوب القياس المرجعي.

وأوضحت الدراسة أن استخدام أسلوب القياس المرجعي يؤدي إلى ايجاد قيمة للمنشأة، وذلك من خلال أربعة اعتبارات أساسية، وهي:

١. التركيز على تحديد فجوة الأداء (Performance gap).
٢. تحديد أفكار جديدة مطبقة في منشآت أخرى مع تحديد إمكانية تطبيقها.
٣. خلق حافز لدى العاملين نحو خوض مجالات الابتكار والتطوير.
٤. وضع الأفكار والتطورات المدروسة أو المتفق عليها موضع التنفيذ، تمهيداً للحصول على منتجات جديدة وخدمات أفضل واتخاذ قرارات رشيدة.

كما أوضحت الدراسة أن هناك عوامل واعتبارات متعددة يجب أخذها في الحسبان عند اتخاذ القرار بشأن تطبيق أحد أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة من منظور أسلوب القياس المرجعي Benchmarking، كما أكدت على عدم إهمال دور العنصر البشري في تحقيق كفاءة أساليب المحاسبة الادارية الحديثة، وضرورة إشراك العاملين فـي عملية التحسين والتطوير المستمر للأداء، حيث إنهم أكثر ارتباطاً بالعمليات المختلفة، وأكثر قدرة على اتخاذ القرارات الرشيدة. وأوصت الدراسة بضرورة استخدام أسلوب القياس المرجعي benchmarking كأسلوب حديث لمحاكاة ومنافسة أفضل التجارب والتطبيقات والأساليب المتبعة في الشركات الأخرى.

٢ـ دراسة القاضي (٢٠٠٢) بعنوان "انواع المقاييس المرجعية للأداء الافضل"

أوضحت هذه الدراسة أن القياس المرجعي يعتبر أساساً أداة للتحسين، والذي يتحقق من خلال المقارنة مع المنظمات الأخرى التي تعتبر الأفضل في هذا المجال، وتقوم فلسفة القياس المرجعي على أساس ضرورة أن يكون الفرد قادراً على الإدراك والتعرف على أوجه قصوره أو ضعفه، ويجب أن يتم غرس هذا المنهج بالمنظمة، وعند ذلك فقط فإن المنظمة يمكنها تحقيق الاستفادة الكاملة من دراسة القياس المرجعي.

وتناولت هذه الدراسة التعريف بالقياس المرجعي، وأن هناك ستة أنواع أو نماذج متعارفاً عليها للقياس المرجعي للأداء، تتمثل في:

أ. مقاييس مرجعية داخلية. ب. مقاييس مرجعية تنافسية. ج. مقاييس مرجعية وظيفية للصناعة.
د. مقاييس مرجعية عامة أو عملية. هـ. مقاييس مرجعية للأداء. و. المقاييس المرجعية الاستراتيجية.

وأن عملية تطبيق القياس المرجعي تتطلب أربع مراحل أساسية، وهي:
١. التخطيط ٢. والعمل ٣. والفحص والدراسة ٤. وأخيراً التنفيذ واتخاذ الإجراءات.

وخلصت الدراسة إلى أنه يلزم أن ينظر إلى القياس المرجعي على أساس أنه جزء متكامل لعملية مستمرة ومتواصلة تهدف إلى تحسين القدرة الإنتاجية، وأن التركيز والاهتمام الكبير بالقياس المرجعي في الصناعات يتمثل في القدرة على تلبية احتياجات المستهلك، واختبار الإجراءات والممارسات الجديدة بغض النظر عن مصدرها. بالإضافة إلى أن توافر البيانات وإتاحتها تمثل مساهمة عظيمة في نجاح أسلوب القياس المرجعي في الصناعة.

٣ـ دراسة منصور (٢٠٠٢) بعنوان "قياس وتقييم الأداء المالي والتشغيلي لاستراتيجي ي منشات الأعمال الحديثة"

تعرضت هذه الدراسة إلى مفاهيم المقاييس المرجعية وفق وجهات نظر مختلفة، كما أوضحت الدراسة الأطـر المقترحة لإعداد المقاييس المرجعية وبنائها، بالإضافة إلى تقييم منافع المقاييس المرجعية في المجالات المتعلقـة بالأداء التشغيلي والاستراتيجي.

كما أوضحت الدراسة دور المقاييس المرجعية في قياس الأداءين التشغيلي والاستراتيجي وتقييمهما حيث أكدت الدراسة على أن المقاييس المرجعية تلعب دوراً مهماً فـي الوصول إلى أساليب وطرق جديدة للتشغيل، وابتكار منتجـات جديدة متطورة تلائم الاحتياجات المتغيرة والمتجددة. وقد عرضت الدراسة الممارسة العملية لمدخل المقاييس المرجعية لمجموعة من الشركات الرائدة، التي استخدمت المقـاييس المرجعية الداخلية والخارجية على نطاق واسع، بهدف تحقيق تحسينات على مستوى الوظائف والمنتجـات والعمليات، وتمثلت تلـك الشركات التي طبقت بنجاح مدخل المقاييس المرجعية في أربع شركات هي: Xerox .Co & L.L Bean Co , Southwest.Co, Ford Motor.Co

واستخلصت الدراسة أن مدخل المقاييس المرجعية يستمد أهمية في ظل المتغيرات البيئيـــة الحالية من خـلال، الدور الذي يلعبه في مجال تحسين كفاءة العمليات التشغيلية الداخليـة، وزيادة المقدرة التنافسية الخارجية. كما أن استخدام هذا المدخل يؤدي إلى تحديد واكتشاف المجالات الحرجـــة التي تظهر فيها المنشـأة أداءً غيــر مرضـي مقارنـة بالأداء المتميز لأفضـل المنافسين.

٤ـ دراسة محمد منصور (٢٠٠٢) بعنوان "اهم اساليب المحاسبة الإدارية الحديثة وخصائص البيئة التنافسية المتغيرة"

تهدف الدراسة إلى توضيح أهم أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة لمقابلة خصـائص البيئـة التنافسية المتغيـرة، بالإضافة إلى تحديد احتياجات التطوير في أساليب المحاسبة الإدارية لتتلاءم مع متطلبات التخطيط الاستراتيجـي وتحقيق ريادة المنشأة في سوق المنتج، كما تعرضت الدراسة إلى توضيح الاستراتيجيات التي تعتـمـد عليـها الشركات في تدعيم القدرة التنافسية.

وأوضحت الدراسة أن نجاح تطبيق الأساليب الحديثة للمحاسبة الإدارية لدعم القدرة التنافسية يعتمد على عـدد من الاحتياجات والأسس، من أهمها:

١. ملاءمة الأهداف الاستراتيجية.

٢. دراسة استراتيجية المنشأة وتحليلها.

٣. تناسق الأنظمة الفرعية وتكاملها.

٤. التكامل بين الاستراتيجيات المختلفة.

٥. جودة أنظمة التكاليف والمعلومات الإدارية.

وتطرقت الدراسة إلى خصائص مقاييس الأداء المتطورة والتي من أهمها:

- مقاييس غير مالية.
- اختلاف تلك المقاييس عن التكاليف المعيارية.
- إمكانية استخدامها في بيئة إنتاج عادية.

وأوضحت أنه يستلزم لتطوير مقاييس الأداء أن تكون منبثقة من استراتيجيات المنشأة وأهدافها، وأن يتم تطبيقها على المستويات الإدارية المختلفة، وأن تشتمل على مقاييس داخلية ومقاييس خارجية، وأن تتكون من مقاييس مالية وغير مالية، وأن يتم التقرير عن نتائج تلك المقاييس في الوقت الملائم.

٥- دراسة النشار(٢٠٠٥) بعنوان "مقارنة بين اسلوب دورة حياة المنتج وبين اسلوب القياس المرجعي"

عرضت هذه الدراسة التكامل بين أسلوب دورة حياة المنتج PLC وبين أسلوب القياس المرجعي Benchmarking، وأوضحت أن اتباع هذا الأسلوب بواسطة الشركات التي تسعى لتحقيق ميزة تنافسية يتطلب البحث عن أفضل وسيلة للإنجاز، وتجميع معلومات عن أفضل ممارسات لدى الآخرين، حيث إن ذلك يحقق أعلى مستوى لفاعلية التكلفة طالما يمكن توفير الوقت والمال عن طريق تجنب أخطاء الآخرين.

وخلصت الدراسة إلى أن التكامل بين أسلوب دورة حياة المنتج وأسلوب القياس المرجعي يساهم في تحسين التكاليف، عن طريق:

١. تحسين الأداء، عن طريق تطوير العمليات والأنشطة لتكون أكثر كفاءة وفعالية.

٢. اتخاذ قرارات أفضل وأسرع خلال دورة حياة المنتج، مما يؤدي إلى استخدام موارد المنشأة بكفاءة أكبر.

٣. تدعيم الأهداف الاستراتيجية للمنشأة.

٦- دراسة الطرلي (٢٠٠٧) بعنوان "نظام تقييم الأداء في المصارف التجارية الليبية"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على نظام تقييم الأداء في المصارف التجارية الليبية، حيث تم التعرف على آراء مديري الإدارات العليا حول نظام تقييم الأداء في هذه المصارف، وتوصلت الدراسة الى العديد من النتائج، أهمها:

١. هناك إدراك من قبل المسؤولين بالإدارات العليا للمصارف التجارية الليبية لأهمية المقاييس غير المالية إلى جانب المقاييس المالية في عملية تقييم الأداء.
٢. لا تتوفر متطلبات تطبيق نظام تقييم الأداء الناجح في المصارف التجارية الليبية.
٣. توجد العديد من المعوقات التي تواجه عملية تقييم الأداء في المصارف التجارية الليبية.

وخلصت الدراسة إلى أنه ينبغي على المصارف التجارية استخدام الأساليب الحديثة في قياس الأداء وتقييمه، والتي منها المقاييس المرجعية، حتى تستطيع مواكبة التطورات السريعة في البيئة المحيطة والظروف المنافسة، خصوصاً في ظل دخول المصارف الأجنبية للعمل في ليبيا.

٧- دراسة باشيخ و عبد المقصود(٢٠٠٨) بعنوان "العلاقة بين استخدام مقاييس الأداء غير المالي ودرجة تطبيق العوامل الإدارية التكنولوجية ودرجة التنافسية في المؤسسات بالمملكة العربية السعودية"

تهدف هذه الدراسة في ضوء إطار عملي، إلى دراسة العلاقة بين استخدامات مقاييس الأداء التشغيلية غير المالية ودرجة تطبيق عدد من العوامل التكنولوجية الإدارية والتنظيمية ودرجة التنافسية في المؤسسات الصناعية بالمملكة العربية السعودية. وتعرض الدراسة النتائج الإحصائية للبيانات الناتجة عن أجراء مقابلات مع مديري (١٤٤) مؤسسة صناعية تنتمي لقطاعات صناعية متعددة في منتصف ٢٠٠٥، وقد خلصت الدراسة إلى ارتباط استخدام عدد من مقاييس الأداء التشغيلية غير المالية بتطبيق الأساليب التكنولوجية والإدارية والدرجة التنافسية بالمؤسسات الصناعية بالمملكة.

٨- دراسة ميده (٢٠٠٣) بعنوان " نظام محاسبة المسؤولية في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية "

هدفت هذه الدراسة الى بيان تطور مفهوم محاسبة المسؤولية وأهميتها ودراسة مقوماتها، وعرض واقع التطبيق العلمي لمحاسبة المسؤولية في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية.

وقد توصلت الدراسة إلى أن (٣٤%) من الشركات لا تطبق نظام محاسبة المسؤولية بسبب عدم تمكنها من امتلاك مقومات ومستلزمات تطبيقية، وأن (٦٦%) من الشركات تطبقه بشكل غير كامل وليس وفق الأسس العلمية الصحيحة.

اوصت الدراسة الشركات المساهمة العامة الأردنية بضرورة تطبيق محاسبة المسؤولية وبشكل علمي صحيح لما له من أهمية كبيرة.

وقد استفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسة في بيان مدى تطبيق الشركات الصناعية المساهمة العامة الاردنية لمحاسبة المسؤولية والاسباب التي تعود لضعف التطبيق.

ثانياً: الدراسات الاجنبية:

١ - دراسة (Menachop& Wassenberg, 2000).

أبرزت هذه الدراسة المنافع المتوقع الحصول عليها من استخدام مدخل المقاييس المرجعية في قياس الأداء التشغيلي والاستراتيجي وتقييمهما، وذلك في ضوء الإرشادات الصادرة عن المجموعة الكندية لخدمات تحسين الجودة وتقديم الابتكارات الجديدة والمتطورة، وتتمثل أهم تلك المنافع فيما يلي:

١. تحسين التخطيط الاستراتيجي كجزء أساسي من نظام الإدارة الاستراتيجية في المنشأة.
٢. تقييم مواطن القوة ومواطن الضعف في الأداء الحالي للشركة، وتحديد المجالات الحرجة التي تظهر فيها الشركة أداء غير مرضي مقارنة بالأداء المتميز لأفضل المنافسين.
٣. المساعدة على انتقاء أفضل الأساليب والممارسات الخاصة بالمنافسين الخارجيين، وبالتالي إجراء التغييرات المطلوبة بغرض التحسين والتطوير المستمر.
٤. إن استخدام مدخل المقاييس المرجعية يؤدي إلى تحقيق وفرات في التكاليف، وإدخال التحسينات على المنتجات والعمليات والخدمات.
٥. المساعدة في تحسين قدرة المنشأة على تحقيق النجاح والتميز في السوق التنافسي، من خلال تطبيق مبادرات وسياسات التحسين والتطوير في المجالات المهمة كالجودة، والتكلفة والابتكارات الجديدة.
٦. إن مدخل المقاييس المرجعية يعد أحد المداخل المهمة لممارسة التخطيط الاستراتيجي والتكتيكي بصورة فعالة، مما يؤدي إلى تدعيم المركز التنافسي.
٧. إن مدخل المقاييس المرجعية يتيح للمنشأة إمكانية الاستفادة من عملية التعلم المستمر، حيث يعتبر وسيلة مهمة لاكتساب المعرفة والتعلم من أفضل الممارسات الخاصة بالآخرين.
٨. المساعدة على تطوير مقاييس نظام تقييم الأداء من خلال دمج مقاييس الأداء المالية ومقاييس الأداء غير المالية (الكمية والنوعية، الداخلية والخارجية).
٩. إن مدخل المقاييس المرجعية يساعد في وضع الأهداف الاستراتيجية للمنشأة بهدف تحقيق تحسينات في الأداء، وذلك عندما توجه المعرفة المكتسبة نحو خطوات العمل التفصيلية لتحقيق مزايا تنافسية أفضل.

٢- دراسة (Luiz C.R Carpinetti, Alexandre M. de Melo 2002).

أوضحت هذه الدراسة تاريخ نشأة القياس المرجعي وتعريفه وأهميته في تحسين أداء الشركات من خلال مساعدتها في كسب رضا العملاء ،وتحديد كيفية رسم الخطط الاستراتيجية التي تحقق هدف الشركات في البقاء والاستمرار والمنافسة في الأسواق العالمية.

وحددت الدراسة مراحل تطبيق القياس المرجعي:

١. تحديد موضوع الدراسة والمناطق التي سيطبق عليها أسلوب القياس المرجعي.
٢. اختيار شركاء القياس المرجعي.
٣. جمع وتحليلها البيانات.
٤. وضع أهداف تحسين الأداء.
٥. تنفيذ الخطة وإقرار النتائج.

كما تعرضت الدراسة إلى أنواع القياس المرجعي، وتم تطبيق هذه الدراسة على شركتين، إحداهما تعمل في صنع الصلب للأبواب والنوافذ في ولاية سان باولو في البرازيل، والثانية تعمل في مجال ضبت ضخ الوقود الالكتروني في نفس الولاية.

وقد خلصت الدراسة إلى إمكانية تطبيق أسلوب القياس المرجعي في كافة الشركات على اختلاف حجمها ونوع نشاطها.

٣- دراسة (Dacko, 2000).

تتناول هذه الدراسة رد الفعل التنافسي للمنشأة في الريادة لتقديم منتج جديد، ليس فقط في صورة الوقت حتى يتم تقديم المنتج الجديد، ولكن أيضاً في صورة أسبقية للمنشأة في مراحل رد الفعل التنافسي، والتي تتمثل في الوعي والاهتمامات والتقييم.

وقد اقترحت الدراسة إطاراً عاماً للمفاهيم، والمنهج الأساسي للمنشآت؛ للقيام بالتقييم والقياس المرجعي لرد الفعل التنافسي لتلك الشركات.

كما تمت دراسة رد فعل المنشأة التابع لتقديم المنتج الجديد لإحدى الشركات في أمريكا الجنوبية، كما تم عرض فرصة القياس المرجعي لرد الفعل التنافسي.

كما تمت الإشارة في هذا البحث إلى أن دراسة منهجية ونتائج القياس المرجـعي لرد الفعل التنافسي، وقد أوضحت إمكانية تحديد المقاييس المرجعية لرد الفعل التنافسي في شكل مراحل زمنية تاريخية، والمدة الزمنية لكل مرحلة، بالإضافة إلى زمن اختيار السوق أو تقديم المنتج الجديد، مما يؤدي إلى إمكانية تحديد نقاط الاختناق التي تؤثر على تدفق المعلومات، وذلك حتى يمكن البدء في تخفيض زمن كل مرحلة وخفض وقت رد الفعل التنافسي.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

١. ركزت الدراسات السابقة على العوامل التكنولوجية، وبعضها تناول بيئة المصارف، وبعضها الآخر عُني بدراسة دورة حياة المنتج، بينما دراستنا سوف تركز على الشركات الصناعية الأردنية المسجلة في سوق عمان المالي.

٢. معظم الدراسات السابقة درست تطبيق أسلوب القياس المرجعي في بيئة مختلفة عن بيئة الصناعة الأردنية والجميع يعلم بالقيمة المضافة التي تعود بالنفع الى الاقتصاد الاردني من جانب التقليل من البطالة وارتفاع بالاحتفاظ بالعملة الاجنبية ونحن بحاجه كبيرة اليها واستقطاب الشركات الصناعية العالمية للاستثمار في مناخ مهيئ للصناعات، إن جميع ما ذكر يحتم علينا زياده الاهتمام في هذا القطاع لما له من اهمية نسبية ولكن عالية.

٣. في كل ما سبق ـ حسب علم الباحث ـ لم يتم التطرق إلى تطبيق أسلوب القياس المرجعي لتقييم الأداء في بيئة الصناعة الأردنية للشركات المسجلة في بورصة عمان.

الفصل الثاني

الإطار النظري للمقاييس المرجعية

- مفهوم المقاييس المرجعية.
- أهمية مقاييس المرجعية (Benchmarking).
- الأدوات المستخدمة في تطبيق اسلوب المقاييس المرجعية.

الإطار النظري للمقاييس المرجعية

إن المقارنة المرجعية لها معان تعود لعام ١٨١٠ م عندما قام الصناعي الانجليزي (Francis Lowell ;1810) بدراسة عن أفضل الأساليب المستخدمة في معامل الطحين البريطانية للوصول إلى أكثر التطبيقات نجاحاً في هذا المجال، وقد كانت اليابان من أوائل الدول التي طبقت اسلوب المقارنة المرجعية على نطاق واسع في الخمسينات وذلك بتركيز جهودهم على جمع المعلومات واستقطاب الأفكار ومحاكاة الشركات الأمريكية اثناء زياراتهم والتي كان الهدف منها الحصول على المعرفة والاستناد عليها في الإبداع والابتكار (مجبل اسماعيل ؛٢٠١٠).

المبحث الأول: مفهوم المقاييس المرجعية.

اختلف الكثيرون حول مصطلح ومفهوم المقارنة المرجعية وكل كان ينسب هذا المفهوم له، ولكن إن اختلفت التسميات فالكل أجمع على المفهوم المقصود والذي ذكرها (Horngren C.T;1926):

وهي العملية المستمرة لقياس المنتجات والخدمات والأنشطة مقابل المستويات الأفضل للأداء التي غالباً ما توجد في الوحدات المنافسة أو وحدات أخرى لديها عمليات مشابهة.

وكذلك عرفت بأنها عملية مستمرة لقياس إنتاج الفرد أو خدمة أو نشاط مقابل أقصى مستوى من الأداء(Maher-m; 1952) .

كما وعرفت بأنها بحث مستمر عن أكثر الطرق كفاءة في إنجاز المهمة من خلال مقارنة الطرق ومستويات الإنجاز مع شركات أخرى أو ضمن الشركة نفسها ما بين الوحدات الفرعية (Hilton,1992) .

وكذلك عرف (Rayburn, Letricia Gayle, 1989) المقارنة المرجعية بأنها عملية مقارنة الأنشطة أو العمليات بالتطبيقات الأفضل وفق تصنيف العالمي، إذ أن المديرين يقارنون الأنشطة بأخرى مشابهة لها في وحدات أخرى أو اقسام مختلفة في وحداتها والهدف هو لتشخيص نقاط القوة والضعف في أداء الأنشطة أو العمليات للوحدة الاقتصادية ومعرفة الفجوة بينها وبين منافسيها من الوحدات الاخرى، ويستنتج من التعاريف السابقة أن المقارنة المرجعية تعني كل من الآتي.
Bharaddwaj et al;1995

أ. إنها عملية مستمرة لتقييم مستويات الأداء المقبولة من وجهة نظر الزبون باختلاف الوقت.

ب. إنها عملية قياس.

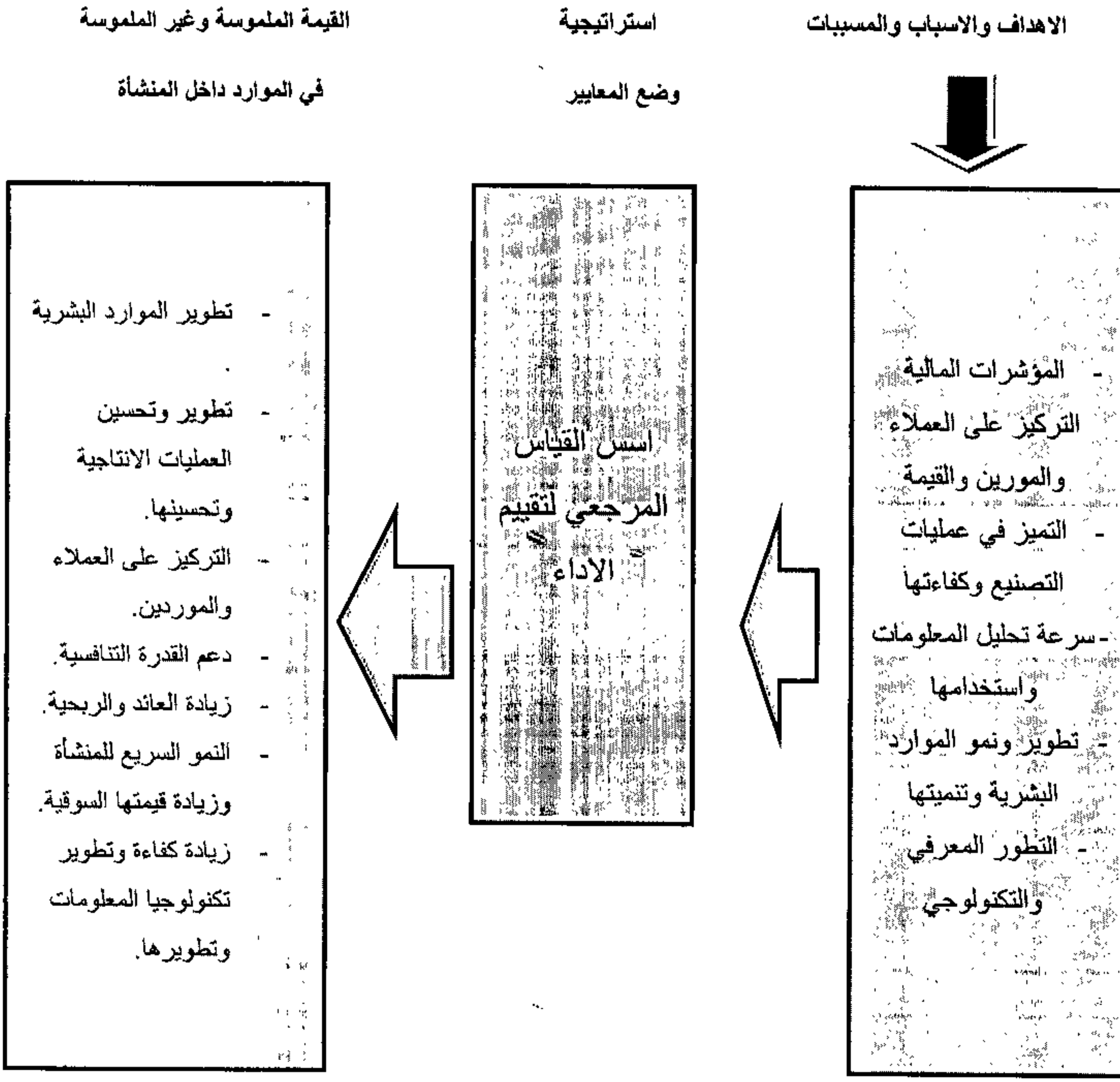
ج. يتحدد موضع المنظمة في مجال معين نسبة إلى الأخرين.

د. قد تكون المقارنة المرجعية داخل المنظمة أو داخل الصناعة أو خارجها بين منظمات تمارس اعمالاً تختلف كلياً عن المنظمة المعنية (Russel&Taylor,1995:215) ولكنها تتفوق بمعايير أداء محددة أو مناطق وظيفية معينة.

يمكن للباحث من خلال ما تقدم أن يلخص مبادئ المقارنة المرجعية وأسسها:

المقارنة المرجعية أو القياس المرجعي هي إحدى أدوات القياس والتقييم للأداء، وذلك من خلال تحديد نقاط الضعف أو الانحراف في أداء المنشأة عن الشركات الأخرى أو داخل المنشأة نفسها والعمل على معالجة وتصحيح تلك الانحرافات وكذلك التحسين والتطوير بهدف الوصول الى أفضل أداء للمنشأة نفسها كي تعتبر نموذجاً للمنشآت المنافسة أو مقارنة بالشركات الرائدة الاخرى في نفس المجال الانتاجي.

والشكل التالي يوضح أهداف واسباب تطبيق وتطوير اسلوب القياس المرجعي لتقييم الاداء باستغلال الموارد والأدوات المتاحة داخل المنشأة :



المصدر: إعداد الباحث **(الشكل: ١-٢)**

إن الشكل السابق يوضح ما هي الاسباب التي تعتمد عليها المنشاة في وضع معايير استراتيجية ضمن الامكانيات المتاحة لديها، فإذا تتبعنا الشكل فانه يوضح مدى الاعتماد على المؤشرات المالية والتي تركز على

خدمة العملاء والمنتج وعمليات التصنيع وسرعه تحليل المعلومات وتطوير الموارد البشرية عن طريق التطور التكنولوجي في ظل الاسس الاستراتيجية التي تعتمد عليها لتقييم الاداء من خلال القيمة الملموسة وغير الملموسة لتخرج بنتائج تطوير الموارد الشرية وتطوير المنتج ودعم القدرة التنافسية وزيادة الربحية من خلال زياده حجم المبيعات والحصة السوقية لها وزياده كفاءة تكنولوجيا المعلومات .

إن كل ما ذكر من خلال التفسير لهذا الجدول له اهمية نسبية ولكن لم تعد قادر في ظل التطور التكنلوجي المتسارع، لذا فيجب دمج المؤشرات غير المالية بجانب المؤشرات المالية لكي نستطيع الخروج بنتائج افضل تنعكس من خلالها تقييم وتطوير أداء المنشاة لتطبيق القياس المرجعي، وسوف نتحدث عنه بالتفصيل في الفصول اللاحقة.

- **أهمية اسلوب القياس المرجعي:**

إن الشركات التي تحقق أفضل الأداء والنتائج الأفضل في أعمالها يجب عليها أن تعمل دائماً على تحسين وتطوير أعمالها وتطويرها وذلك من خلال:

أ. قياس اعمالها بأعمال المنافسين وبشكل مستمر.

ب. معرفة مستوى أداءها وقياسه بأداء المنافسين.

أي أن اسلوب القياس المرجعي يساعد المنشأة في وضع مؤشرات لقياس تقييم الأداء من خلال استراتيجية واضحة وقابلة للتطبيق والتي تنطوي على المزيد من المنافع ، والإيجابيات منها: (Shafer&Meredith,1998:89)

أ. تحسين وتطوير عمليات المنظمة الحالية وتطويرها باكتساب أفضل الطرق لبلوغ الهدف وتجاوز العلامات المرجعية ذات المرتبة الافضل.

ب. وضع معايير أداء أفضل للنجاح والتميز في الصناعات المنافسة.

ج. تحسين الموقع التنافسي.

د. تساعد المنظمة في التحديد الدقيق للفجوة أو الانحراف بين أدائها والوحدات الأخرى.

هـ. تساعد على توفير المناخ الملائم وتعزيز الرغبة لدى قيادات الوحدات والعاملين فيها على تبني سياسة التغيير نحو كل ما هو أفضل وجديد.

و. تسهم بشكل فعال في تطوير الإبداع الفردي والجماعي.

ز. تزود الوحدة بالوسائل التي تمتلكها من أن تبني في ذات الوقت الذي تعالج فية نقاط الخلل والضعف .

أ- إن التركيز الخارجي لأسلوب المقارنة المرجعية يخلق مقاييس تنافسية خارجية تؤدي بالضرورة إلى زيادة كفاءة وفعالية مقاييس جودة الأداء الداخلية وفاعليتها وتجعلها أكثر تنافسية.

(Harrington,HJ&Har,JaS1996:8)

ب- تساعد المنظمة في تحديد الأولويات في تلك المجالات الأكثر حاجة للتحسين.

(Shafer&Me, 1998:89).

ومن هنا يرى الباحث أن استخدام اسلوب القياس المرجعي ينقل المنشأة من وضع وتصور استراتيجي تعتمد على المعلومات داخل المنشأة الى استراتيجية تنافسية تعتمد اساساً على خارج المنشأة من خلال البحث عن معلومات تخص المنافسين والمعلومات المتاحة من الشركات الرائدة والعمل على ملائمتها لتطبيقها في المنشأة والنهوض بها نحو الريادة.

- الأدوات المستخدمة في تطبيق اسلوب المقاييس المرجعية:

يعتبر قياس أو تقييم الاداء الشركات أو الشركات الصناعية احد العناصر الأساسية لنظام الرقابة الإدارية ، وأكثر مهام المحاسبة الادارية واهمها واكثرها صعوبة ، لذا فإن النظام الفعال لقياس أداء العمليات التشغيلية يجب أن يتضمن مؤشرات أساسية للأداء ، وهذه المقاييس تنبع من دراسة سلوك المؤشرات الكمية والنوعية بهدف تطوير تقييم الاداء للمنشأة ، وهي مقاييس تتولى دراسة نشاط الشركة ككل من وجهة نظر الزبون ، بهدف توفير تغدية عكسية لمساعدة أعضاء الشركة أو المنشأة على تحديد القصور أو الانحراف وكيفية وضع خطط استراتيجية لمعالج هذا الانحراف أو حتى تقليص الفجوة إن وجدت اي تضع اولويات الزبون الرئيسيةمن اولوياتها بهدف زيادة حصتها السوقية (عمر الجهماني،٢٠٠٩).

وتساعد مقاييس الأداء الجيدة على تطابق أهداف الوحدات الفرعية مع الأهداف الاستراتيجية للمنشاة ، ومن ثم يجب أن يتضمن نظام قياس الأداء كلا من مقاييس المالية وغير المالية فقد كانت الاستراتيجيات السابقة ترتكز على المقاييس الكمية متجاهلة اثر المؤشرات النوعية من خلال اعتمادها على تخفيض التكلفة فقط .

إن ربط مقاييس الأداء باهتمامات الزبائن ، يحتل الأولوية دائما في الشركات ، إلا انه يجب ألا يكون على حساب متطلبات أصحاب جهات أخرى لهم علاقة بالشركة مثل المقرضين، والمستثمرين، والموردين، لذلك يجب تحديد مقاييس الأداء على أساس تحقيق اهداف الشركة، والتي

تمثل مجموعه من العناصر منها(الجودة، الوقت ، تخفيض التكاليف، خدمة العملاء) التي تؤدي في النهاية إلى استمرار الشركة في تحقيق أرباح على المدى الطويل ، من خلال وجه نظر الزبون .

ومن هنا يرى الباحث أن تركيز المنشأة على المثلث الاستراتيجي { الوقت، الجودة، التكلفة} وضمن استراتيجيتها وينقلها الى موقع الريادة ويدعم قدرتها التنافسية، بالاعتماد على ادوات التحليل الاستراتيجي(الطرلي،٢٠٠٧).

مقاييس الأداء المالية:

نظرا إلى اهتمام إدارة الشركات بزيادة ثروة الملاك وتقييم الأداء الاقتصادي للوحدات الفرعية في الشركة فقد انتشر استخدام مقاييس الأداء المالية التي تعتمد على المعلومات المالية والمحاسبية ، ومنها على سبيل الذكر العائد على الاستثمار ، والقيمة المضافة ، وتعتبر مقاييس الأداء المالية ترجمة لنتائج القياس التشغيلي والتي تستخدم في تحديد مدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة. وإن من أهم فوائد استخدام المقاييس المالية لتقييم اداء الشركات ما يلي:(ابو نصار،٢٠٠٢).

١. تصور تأثير القرارات بوحدة قياس قابلة للمقارنة وهي وحدة النقود التي تسمح بتجميع النتائج عبر وحدات الشركة.
٢. توضح تكاليف المبادلات بين الموارد ، ومن ثم يبقى الأداء المالي مؤشرا" ضروريا" لقياس الأداء .
٣. يمكن القياس الكمي للأداء بربط نظام الأجور والحوافز بالأداء والانجازات الفعلية ، مما يؤدي إلى تطوير أداء العاملين بما يتوافق مع الأهداف الاستراتيجية ، وبذل الجهد الكافي في حسن استغلال الموارد لتحقيق الأهداف المحددة بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.

كما ولا يفوتنا بالذكر أن هناك مأخذ وانتقادات على مقاييس الأداء المالي نذكر منها:

١. انها تضعف الأداء لأنها ذات طبيعة تاريخية ، حيث تركز التقارير على الأنشطة التي حدثت في السابق من دون الاهتمام بالقيمة الحالية والمستقبلية ، ولهذا السبب فهي تعتبر غير كافية في عمليات اتخاذ القرارات التي يقوم بها المديرين لتحسين العمليات التشغيلية الحالية والمستقبلية حيث قد تعطي إشارات مضللة عن التحسن المستمر والابتكارات في تطوير العمليات التشغيلية.

٢. لا تساعد المقاييس المالية التقليدية المديرين على إدراك العوامل التي توجه النجاح في شركاتهم وتطور مهارات العاملين وكفاءة العمليات التشغيلية التي تبدع فيها الشركة .

"...لذا فان المقاييس المالية لا تعبر بشكل كاف عن أداء الشركة وتحد من قدرة المديرين على اتخاذ القرارات الصائبة التي توجه الأداء الحالي والمستقبلي للشركة إلى افضل مستوى تطمح اليه، لذلك يجب على الشركات استخدام مقاييس الاداء غير المالية بجانب المقاييس المالية للوصول الى الصورة الدقيقة والشاملة لتقييم الأداء" (عمر الجهماني،٢٠٠٩).

"إن التغيير في البيئة التكنولوجية للعمليات التصنيعية الحديثة ومقاييس الاداء غير المالية وما صاحبها من زيادة احتياجات الزبائن وشدة المنافسة أدت إلى ضرورة إيجاد مقاييس جديدة للأداء التشغيلي للشركة لكي تتلاءم مع الأهداف الصناعية الحديثة مثل مقاييس الجودة ، أداء المخزون، الإنتاجية ، المرونة والابتكارات. وتعتبر مقاييس الأداء غير المالية أداة أساسية للرقابة الاستراتيجية، فهي تمثل محاولة لتأكيد لأهمية توجيه العمليات الداخلية ، بالإضافة إلى ذلك فإن مقاييس الأداء غير المالية تتضمن مقاييس كمية مثل إدارة الإنتاج على أساس عدد الوحدات المنتجة ، وهناك مقاييس كيفية تقيس (سمعة المنتج أو الخدمة ، رضا وولاء المستهلك وولاءه ومرونة عمليات التصنيع ، وتعتبر مقاييس الأداء غير المالية مهمة لاستمرار نجاح الشركة في المدى البعيد".

وتتميز مقاييس الأداء غير المالية بما يلي:

١. سهولة تتبعها وربطها باستراتيجيات الشركة ، فهي تساعد المديرين على اتخاذ القرارات الصحيحة وفي الوقت المناسب .
٢. يمكن تطبيقها على مستوى الوحدات الصناعية في الشركة ، فمن الممكن تحديد انخفاض الجودة بسرعة في ظل هذه المقاييس ، كما ويمكن وضع خطط استباقية ووقائية لمنع الوقوع في مشاكل ويمكن اتخاذ خطوات علاجية لحل المشكلة إن وجدت.
٣. عنصر النجاح في العديد من الصناعات بالأصول الثابتة غير الملموسة
٤. يمكن ايجاد حل لمشكلة قد تكون الشركة هي السبب للزبائن في وقت مناسب ، في حين لا تكشف المقاييس المالية هذه المشكلة بسهولة فضلا عن ايجاد حل لها.

٥. تركز على الأصول غير الملموسة ، حيث ترتبط بأمور مثل راس المال الفكري وإدراك الشركات لدورها في خدمة وتنمية المجتمع المحلي وتنمية، والمحافظة على ولاء الزبون أكثر من ارتباطها بالأصول الثابتة الملموسة التي تظهر مقدرة الشركة المالية والانتاجية.

٦. تقلل من الحساسية النفسية بين الموظفين بعكس المقاييس المالية ، حيث تظهر تقييما لأداء كل قسم أو فريق عمل أو موظف بشكل أكثر عدالة ومن دون تمييز بين الموظفين والاقسام، مما يحسن أداء المديرين ويوفر مؤشرات أكثر دقة لتقويم اعمالهم.

وعلى الرغم من تلك المميزات التي تتميز بها مقاييس الأداء غير المالية فان هناك انتقادات ومعوقات في تطبيقها والتي تتمثل بما يلي: (عبد الرحيم،٢٠١٠)

١. صعوبة الربط بين المقاييس المالية وغير المالية ، فقد تتعارض المقاييس في الاجل القصير مما يؤثر على أداء الشركة ككل فمن الصعب ربط الزيادة في الإيرادات عند شراء ألة جديدة لأحد الاقسام بانخفاض زمن دورة الإنتاج كهدف للشراء.

٢. صعوبة قياسها لأنه من الصعب التعيير عنها كميا .

٣. لا يوجد معيار محدد لقياس الأداء غير المالي على العكس من مؤشرات قياس الأداء المالي.

٤. عدم وجود الرابط السببي بين مؤشرات القياس غير المالي ومستوى الأداء المراد تحقيقه مما يقلل من موضوعية تلك المؤشرات.

إن قياس الأداء لم يعد يقتصر على المعيار المالي أو الكمي فقط ليعكس الصورة الحقيقية لنجاح الشركة ، أو إدارتها وأقسامها فتقارير الأداء المبينة على مؤشرات رقمية لتبين كمية العمل ليست معبرة لقياس جهة ما وذلك لكونها تعطي رؤية محددة للأداء تؤدي إلى وصول متأخر للمعلومات وبالتالي الوقوع في دوامة الإجراءات التصحيحية وتكاليفها الباهظة بدلا من الاجراءات الوقائية الأسهل والأقل تكلفة.

ولتقييم اداء شركة أو فروعها فإننا نحتاج إلى رؤية أشمل بتوزيع متوازن للمقاييس يوضح حصيلة الأداء الشامل للشركة ، وهناك اساليب وتقنيات لإدارة الأداء أهمها استخدام بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard)وهي طريقة تستخدم لتقييم أداء منشأة أو أداء وحدة وإيجاد التوازن

لمعايير الأداء الناجح والأمثل للشركة وذلك من خلال ربط التخطيط الاستراتيجي ببطاقة الاداء المتوازن لتحقيق الاهداف التالية:

- حساب التكلفة للإجراءات والعمليات والعمل على اضافة قيمة جديدة للمنظمة للتكلفة مع المتغيرات العالمية.
- الرقابة على تأثير ودور العاملين في تنفيذ وانجاح استراتيجيات المنشأة وإنجاح المنافسة الربحية.
- تحسين وتطوير معدلات الاداء وتطويره لتقييم المنشأة والتطبيق الكامل للاستراتيجيات .
- استخدام اسلوب القياس المرجعي لتقييم الاداء ولتحقيق وضع تنافسي افضل.

ويرى الباحث ان الاستخدام والتطبيق الجديد للقياس المرجعي الذي يعتمد على المقاييس المالية وغير المالية يقوي دور المسؤولين في إدارة المنشأة في التفكير لتحسين العائد على الاستثمار وخدمة العملاء وتطوير وتحسين العمليات والاجراءات في جميع مراحل الانتاج وتحسينها. مما ينعكس ايجابا على التركيز في رسم الاستراتيجية العامة والتنافس مع الهيكلة التنظيمية والمالية وغير المالية للمنشأة ، وذلك من خلال النقاط التالية:

- قياس المؤشرات الكمية والنوعية بشكل متكامل .
- دراسة الاسباب ومسببات التكلفة وتصحيح سلوك التكاليف .
- تحسين الاجراءات والعمليات الداخلية مقارنة مع الشركات الرائدة والمنافسة .
- التركيز على القيمة المضافة للعمليات التي تؤثر على نتائج ونجاح المنشأة وتدعم قدرتها التنافسية.
- التركيز على القيمة المضافة للموارد البشرية.
- التركيز على القيمة المضافة للتكنولوجيا المعلومات.

إن لمؤشرات تقييم الاداء دور مهم جدا في اعطاء صورة واضحة جدا وحقيقية لأصحاب المصالح عما يجري في المنشأة حتى يتسنى التصويب والتصحيح حيث تزداد أهمية مؤشرات تقييم الاداء من انعكاسات الاستراتيجية على وأعمال المنشأة وزيادة فاعليتها وكفاءتها وقدرتها ودعم مقدرتها التنافسية من خلال تقيمها للأداء الذي يشمل كافة نواحي المنشأة (ميده،٢٠٠٣).

ولأجل تحسين أنظمة قياس وتقييم الاداء وتقييمه تم الوصول الى تركيبة لنظام قياس يجمع بين الجوانب الكمية والنوعية المرتبطة بنشاط المنشأة اطلق علية اسلوب القياس المرجعي حيث يعتمد

على مؤشرات القياس المالية ومؤشرات قياس تحقيق الاهداف الاستراتيجية والسلوكية أي المؤشرات النوعية، مما ينعكس ايجابا على نظام مقاييس تقييم الاداء من خلال توجه استراتيجي يسعى كل فرد في المنشأة لتحقيقه(ميده، ٢٠٠٣).

المبحث الثاني : دور المقاييس المرجعية في تطوير التحليل.

تستخدم المقاييس المرجعية في تحليل وتقييم الأداء وتقييمه للشركة كون هذه المقاييس تحتوي على معلومات تفيد في التحليل والتقييم والتنبؤ وتقييم الأداء المتوقع في المستقبل ولهذه المقاييس دور بارز في مجال تقويم الأداء وتحليله بسبب قدرة محاورها على تحقيق التوافق بين مؤشرات الفاعلية ومقاييس الكفاءة وتنفيذ استراتيجية المنشأة (ابو نصار،٢٠١٢)

- **التحليل بالنسب المالية:**

"تقدم النسب المالية معلومات عن الشركة تفيد في تقييم كفاءة الادارة والربحية كون ان قيمتها النسبية تعد على اساس المعلومات المستمدة من التقارير المالية وتساهم في تحسين قدرات التنبؤ بالأحداث المستقبلية، وللنسب المالية قدرة تنبؤيه كبيرة في تحديد اتجاهات المستخدمين لها سواء الداخليين أو الخارجين ومن النسب المالية المستخدمة في تقييم الأداء :(محمد ابو نصار،٢٠١٢).

١. مجموعه السيولة : التي تعطي مؤشرات عن ملاءمة الشركة في الأجل القصير وتعد مقياسا مناسبا وحقيقيا لمخاطر السيولة ومن أشهر هذه النسب (التداول، السيولة السريعة ، صافي راس مال العامل) .

٢. مجموعة النشاط : تعطي هذه المجموعة مدى كفاءة استخدام الموجودات ومن اشهر هذه النسب (معدل دوران المخزون، مدة البيع ، متوسط فترة التحصيل ، معدل دوران الذمم المدينة).

٣. مجموعة الرافعة المالية : ويقصد بالرافعة المالية مدى اعتماد الشركة على الزبون في تمويل استثماراتها ولمؤشرات هذه المجموعة دلالة على ملاءمة الشركة في الاجل الطويل ومن اشهر النسب (المديونية ، التغطية).

٤. مجموعة الربحية : وتعد هذه المجموعة من الاتجاهات الصعبة للشركة كمفهوم وقياس وذلك لعدم وجود وسيلة متكاملة تحدد متى تكون الشركة مربحة، اذ ان كثير من الفرص الاستثمارية

تتضمن التضحية بالربح الحالي مقابل الارباح المستقبلية، والمجموعة الربحية مؤشر على مستوى الموجودات المطلوبة لإسناد العمليات التشغيلية وتحقيق المبيعات وكذلك تعتبر مؤشر ذو دلالة لكفاءة القرارات الاستثمارية والتمويلية ومن اشهر هذه النسب (هامش الربح ، القدرة الإيراديه، معدل العائد على الموجودات ، ربحية السهم الواحد).

٥. مجموعة السوق : تستخدم مؤشرات هذه المجموعة في عمليات تقييم الاستثمار في اسهم الشركات وهذه المؤشرات تعتمد بشكل أساس على المعلومات التي تفصح عنها مؤشرات السيولة والرافعة المالية والربحية وقدرتها في تعظيم سعر السهم في السوق ، ومن اهم واشهر هذه النسب (الدفع ، القيمة الدفترية للسهم الواحد ، مكرر (مضاعف) الارباح)".

- **التحليل غير المالي:**

"إن اختيار مقاييس الأداء الملائمة يعد من اهم التحديات التي تواجه الشركات عموما ومنشئات الأعمال بصفة خاصة فلقد أكدت العديد من الدراسات أن الاعتماد على المقاييس المالية التقليدية للأداء قد انخفض بصورة ملحوظة خاصة في اغراض تخطيط ورقابة العمليات الرقابة عليها، في حين يتزايد الاهتمام بالمعلومات غير المالية كوسيلة لقياس وتقييم الأداء وتقييمه نظرا لأنها تركز على عوامل النجاح المتعلقة ويرى Drury إن تقارير الأداء يجب ألا تقتصر على المتغيرات التي يمكن التعبير عنها في صورة مالية فقط وذلك لأن المديرين سوف يكون تركيزهم على تخفيض التكاليف مع اهمال تحقيق الأهداف الاستراتيجية التي يصعب قياسها في صورة مالية كما أسفرت نتائج (Lingle and Schiemann:1999)"عن أن غالبية المديرين قد أصبح لديهم ثقة محدودة في المقاييس المالية للأداء ويرجع ذلك بصفة أساسية إلى أوجه القصور التي تعاني منها هذه المقاييس والتي من اهمها:

١. إن مقاييس الأداء المالية تضعف الأداء لأنها تاريخية بطبيعتها حيث تركز على التقرير عن الانشطة التي حدثت في الفترات السابقة ولذلك فإنها تعتبر غير ملائمة لتوجه المديرين في بحثهم عن تحسين العمليات التشغيلية والحالية والمستقبلية حيث أنها قد تعطى إشارات مضللة عن التحسين المستمر والابتكارات.

٢. لا تقيس مقاييس الأداء المالية خلق القيمة فنظرا لأن هذه المقاييس تركز على التقرير عن نتائج التصرفات السابقة فقط فإنها توفر إشارات قليلة عن القيمة التي يحددها المستثمرون وأصحاب

المصالح الأخرين لتصرفات الإدارة بغرض تغيير الأحداث المستقبلية خاصة تلك المتعلقة بالأجل الطويل .

٣. لا تساعد المقاييس المالية التقليدية المديرين على إدراك العوامل التي تحقق النجاح في منشأتهم

٤. تتجاهل مقاييس الأداء المالية أيضا القيمة المالية للأصول غير الملموسة للمنشأة مثل تكاليف الأبحاث والتطوير والموارد البشرية والشهرة وعلاوة على انها توفر المعلومات التي تحتاج اليها الادارة لأغراض اتخاذ القرارات الداخلية والرقابة.

٥. انها توجه اهتماما نحو تعظيم المخرجات على حساب الجودة الامر الذي يؤدي الى التشجيع على تعظيم المخرجات حتى ولو أدى ذلك إلى زيادة المخزون وارتفاع الأعباء المالية المترتبة على ذلك.

٦. تركز المقاييس المالية على النتائج الاقتصادية للوحدة مع اغفال الأثر الذي يمكن أن تحدثه الوحدة على المستوى القومي اجتماعيا واقتصاديا وبيئيا.

ولقد ادت أوجه القصور التي تعاني منها المقاييس الأداء المالية والتغيرات في بيئة التصنيع وزيادة حدة المنافسة الى أن اتجهت غالبية الشركات الى استخدام مقاييس غير مالية للأداء توفر معلومات إضافية عن المجهودات الادارية مع أخذ عوامل التكلفة في الاعتبار ويذكر Kaplan أن التغيرات في بيئة التصنيع وما صاحبها من زيادة في احتياجات العملاء وشدة المنافسة قد أدت الى ضرورة توفير مقاييس جديدة للأداء التشغيلي للمنشاة تتلاءم مع الاهداف الصناعية الحديثة مثل : (مقاييس الجودة ، أداء المخزون ، الانتاجية ، المرونة ، الابتكار)".

وبناء على ذلك يمكن القول أن بيئة الانتاج الحالية تتطلب ضرورة استخدام مقاييس غير مالية للأداء الى جانب المقاييس المالية وذلك لقياس نتائج الأداء في الأجل الطويل وتتضمن مقاييس الأداء غير المالية ما يلي:(Kaplan, 2008)

أ. المقاييس المرتبطة بالجودة.

ب. مقاييس المرونة.

ج. مقاييس التلوث.

د. مقاييس التعلم والابتكار.

هـ. مقاييس رقابة المخزون .

و. مقاييس المواد الخام والمخلفات.

ز. مقاييس الاداء المرتبطة بالوقت.

تزداد أهمية الاعتماد على المؤشرات المؤشرات الكمية التحليلية غير المالية نتيجة التطورات الحديثة في بيئة الإنتاج ومجالات الأعمال وذلك بغرض قياس وتقييم مناطق الأداء المختلفة وتقييمها وهذا يؤدي إلى ضرورة تطوير نظم المحاسبة الإدارية في المنشأة بحيث لا تقتصر مخرجاتها على مجرد تقديم مؤشرات مالية مختصة بل يتجاوز ذلك إلى توليد مؤشرات تفصيلية غير مالية تساهم في رفع مستويات الكفاءة والفاعلية لعمليات المنشأة.

ولعل تجربة الشركات اليابانية هي خير مثال على العلاقة المباشرة بين أساليب نظام المحاسبة الإدارية والأهداف الاستراتيجية للمنشأة والتي تؤدي إلى ضرورة تطوير تلك الأساليب بما يحقق توليد المؤشرات غير المالية اللازمة لقياس وتقييم مجالات الأداء المختلفة وتقييمها وذلك بعيداً عن محددات النظم المالية التقليدية.

وسوف نتناول ذلك من خلال البحث في المواضيع التالية:

أولاً: مجالات تطبيق المؤشرات غير المالية.

ثانياً: أنواع المؤشرات غير المالية.

أولاً: مجالات تطبيق المؤشرات غير المالية:

أشارت الدراسات التي قام بها كل من كابلان وجونسون (Johnson & Kaplan) عام ١٩٧٨ إلى وجود ثلاثة مجالات أساسية لفشل المؤشرات المالية التقليدية لنظم المحاسبة الإدارية وهي:

- **مجالات الاستخدام:** هناك فشل في استخدام الموازنات المرنة في تقييم مجالات الأداء المتعلقة بالتكاليف الثابتة وكذلك الرقابة على تلك التكاليف.
- **مجال الملاءمة:** الفشل في تقديم مؤشرات تساعد في قياس الإنتاجية وتقييم نظم رقابة الجودة وإبراز تكلفة الفرصة البديلة.
- **مجال الرقابة:** الفشل في تقديم مؤشرات رقابية غير مالية والاعتماد الفعلي على المؤشرات المالية التي ترتكز على قياس الأداء المالي في الأجل القصير.

وعليه فالتحليل السابق يؤدي بنا إلى وجوب التوصل إلى مؤشرات غير مالية تستخدم في عمليات قياس وتقييم أداء مجالات الأداء المختلفة ، وقد أقترح وايت Whitt أن تغطي المؤشرات غير المالية المجالات التالية:

- المنتج وما يرتبط به من تطوير ومستويات جودة.
- السوق وما يرتبط به من معدلات نمو نصيب الشركة من السوق.
- العمالة وما يرتبط بها من مهارات وإنتاجية وروح معنوية.
- العميل وما يرتبط به من خدمات ما بعد البيع والحفاظ على مواعيد التسليم وولاء العميل للسلعة.

في حين أقترح ماكلوم (Malcolm,2000) أن تغطي المؤشرات غير المالية مجالات الأداء التالية:

- **الكفاءة**: وهنا يتم قياس أداء العمل بمختلف أنواعه مع أهمية تغطية المجالات التالية:
  ١. كفاءة العمليات وإنتاجيتها والوقت الضائع ومخلفات الإنتاج.
  ٢. المحددات البيئية المختلفة.
  ٣. جداول الإنتاج ومواعيد تسليم المنتجات للعملاء.
- **الجدوى الاقتصادية**: وهنا يتم التركيز على قياس تكلفة الموارد وأبعاد الأداء المخطط وتقديرات الموازنة والأداء الفعلي.
- **الفاعلية**: في نطاق الفاعلية يتم تغطية المجالات التالية:
  ١. كمية الإنتاج الفعلية ومعدلات الإكمال.
  ٢. جودة الإنتاج ومدى الملاءمة للمستهلك ومعدلات تقادمه ونسب أمان الاستخدام.
  ٣. معايير الفاعلية الخاصة بتسليم المنتج للعميل وإتمام خدمات ما بعد البيع.

ثانياً: أنواع المؤشرات غير المالية:

ومن هنا نجد من أهم المؤشرات غير المالية اللازمة لقياس مجالات الأداء المختلفة هما نوعان: (Malcolm,2000)

أ- **المؤشرات غير المالية الخاصة بالمدخلات:**

تهدف المؤشرات غير المالية الخاصة بالمدخلات إلى قياس كمية المواد الخام المشتراة وكذلك قياس جودة المواد وذلك من خلال استخدام المؤشرات التالية:

١. المؤشر الصفري لعيوب المواد.
٢. كمية المواد الفعلية مقارنة مع كمية المواد المعيارية.

ب- **المؤشرات غير المالية الخاصة بأداء العمل:**

تهدف المؤشرات غير المالية الخاصة بأداء العمل إلى قياس العناصر التالية:

١. إنتاجية الآلات والمعدات.
٢. فشل الآلات والمعدات.
٣. أداء عمليات الصيانة.
٤. وقت العمل الزائد.
٥. الوقت الضائع.
٦. التالف والمخلفات.
٧. معدلات الإنجاز.

ويتم قياس العناصر السابقة باستخدام المؤشرات التالية:

١. زمن توقف الآلات منسوباً إلى إجمالي وقت عمل الآلات.
٢. الوقت المنقضي بين حالات فشل الآلات وتوقيفها.
٣. الوقت المنقضي بين عمليات الإصلاح والصيانة الجسيمة للآلات.
٤. الوقت المستغرق في إعادة بعض العمليات.
٥. متوسط وقت إصلاح وصيانة الآلات وصيانتها.
٦. عدد وحدات الإنتاج الضائعة خلال فترة الصيانة.
٧. عدد مهام العمل المطلوب إعادتها.
٨. عدد مرات فشل تأدية مهام العمل المخطط له.
٩. نسبة الفشل في المهام المخططة إلى الفشل في المهام غير المخططة.

١٠. نسبة الصيانة المانعة إلى إجمالي أعمال الصيانة.
١١. نسبة أعمال الصيانة التحليلية إلى إجمالي أعمال الصيانة.
١٢. نسبة ساعات العمل الزائدة إلى إجمالي ساعات العمل.
١٣. نسبة التالف.
١٤. نسبة العمليات المطلوبة إعادتها.
١٥. معدل العائد لكل عمل = العائد × الوقت المتاح.
١٦. التكلفة لكل ساعة = إجمالي التكاليف ÷ الوقت الخاص بالموارد المهمة.

ت- **<u>المؤشرات غير المالية الخاصة بالإنتاج والمنتجات</u>** : (ابو نصار ٢٠١٢)

تهدف المؤشرات غير المالية الخاصة بالإنتاج والمنتجات إلى قياس العناصر التالية:

١. مرونة خطوط الإنتاج.
٢. تعقيد خطوط الإنتاج.
٣. كميات الإنتاج.
٤. جودة الإنتاج.
٥. معدلات الأمن الصناعي.
٦. درجة الاعتمادية على المنتج.
٧. درجة التقادم.
٨. مدى تواجد المنتج.
٩. درجة الالتزام بالجودة.

ويتم قياس العناصر السابقة باستخدام المؤشرات التالية:

١. وقت تهيئة الآلات وإعدادها.
٢. عدد مكونات وحدة المنتج.
٣. عدد وحدات الإنتاج الفعلي.
٤. نسبة معدل الإكمال الفعلي إلى المستهدف.
٥. معدل العائد على الإنتاج.
٦. الخصائص الرئيسية للمنتج.
٧. معدل الحوادث الصناعية الخطيرة.

٨. نسبة تكاليف الضمان إلى إجمالي التكاليف.
٩. نسبة كمية الإنتاج المباع إلى كمية الإنتاج.
١٠. نسبة الاعتماد على الفحص ما بعد الإنتاج.
١١. نسبة التوافق مع معايير الجودة.

ث- **المؤشرات غير المالية الخاصة بالأسواق:**

تهدف المؤشرات غير المالية الخاصة بالأسواق إلى قياس العناصر التالية:

١. نصيب الشركة من السوق.
٢. موقف الشركة بالنسبة للمنافسين (الريادة التسويقية).

ويتم قياس العناصر السابقة باستخدام المؤشرات التالية:

١. حجم المبيعات المحلية الخارجية.
٢. نسبة مصروفات البحوث والتطوير.
٣. عدد المنتجات الجديدة المبتكرة.
٤. نسبة الزيادات في حجم السوق.
٥. نسبة عدد العملاء الجدد إلى إجمالي العملاء.

ج- **المؤشرات غير المالية الخاصة بالموارد البشرية:**

تهدف المؤشرات غير المالية الخاصة بالموارد البشرية إلى قياس العناصر التالية:

١. نقاط القوة والتميز.
٢. المنافسة.
٣. مهارات العاملين.
٤. الروح المعنوية.
٥. إنتاجية العاملين.

ويتم قياس العناصر السابقة باستخدام المؤشرات التالية:

١. نسبة تكاليف التدريب.
٢. معدلات دوران العاملين.
٣. نسبة العاملين الذين التحقوا بالعمل لدى المنافسين.
٤. معدلات السن والخبرة.

٥. معدلات الغياب.

٦. تكلفة أيام الغياب.

٧. معدل الاجتماعات الملغاة.

٨. نسبة العاملين الجدد إلى إجمالي العاملين.

٩. نسبة العاملين المساعدة إلى إجمالي العاملين.

١٠. ساعات العمل المباشرة لوحدة المنتج.

١١. فعالية العمالة = ساعات العمل المعيارية المحققة للأهداف ÷ ساعات العمل الفعلي المباشرة وغير المباشرة.

١٢. كفاءة المخرجات = قيمة المخرجات ÷ تكلفة العمالة.

ح- **<u>المؤشرات غير المالية الخاصة بالمستهلكين:</u>**

تهدف المؤشرات غير المالية الخاصة بالمستهلكين إلى قياس العناصر التالية:

١. درجة الاهتمام والعناية بالمستهلك.

٢. توقيت خدمة المستهلك.

ويتم قياس العناصر السابقة باستخدام المؤشرات التالية:

١. متوسط فترة تأخير تسليم المنتج.

٢. عدد مرات التسليم المتأخر للمنتج.

٣. نسبة الأوامر التي تم إعادة تشغيلها.

٤. عدد شكاوي العملاء.

- **المبحث الثالث: متطلبات البنية التحتية الحديثة لتطبيق اسلوب القياس المرجعي :** (ابو نصار،٢٠١٢)

لنجاح تطبيق اجراءات القياس المرجعي لا بد من توفر بيئة خصبة تكمن بالاختيار الامثل لنظام المقاييس والمقارنة الداخلية والخارجية من خلال توفير نظام معلومات ملائم يساعد على تصميم نظام لقياس الاداء وتقييمه.

وتهيئة عناصر المنشأة لتطبيق اسلوب القياس المرجعي بقياس معدلات الاداء وفهم استراتيجية المنشأة وأيضا تصميم منظومة مؤشرات القياس المرجعي بشكل منطقي وعلمي لضمان فاعلية وجود المؤشرات ، وأخيرا الوصول الى أفضل النتائج وتقليل مقاومة التغير من خلال ربط أهداف العاملين بالأهداف الاستراتيجية ومعدلات الاداء.

- **خطوات تطبيق اسلوب القياس المرجعي وربطه بالأهداف الاستراتيجية للمنشأة:**
- تقييم الوضع الحالي " الداخلي والخارجي " وبيئة الاعمال من خلال فريق عمل متخصص من داخل المنشأة وخارجها .
- تطوير الفكر الاستراتيجي للقيادات في المنشأة وتحويل هذه الاستراتيجيات الى عمليات ومؤشرات .
- بناء الخريطة الاستراتيجية وتحديد المقاييس الناظمة لإسلوب القياس المرجعي Strategy "Map" .
- ترجمة الاستراتيجيات والاهداف الى مؤشرات والاخذ بعين الاعتبار المؤشرات النوعية.
- قياس المؤشرات المرجعية وتحديد الهدف لكل مؤشر وربطة بأهداف المنشأة للعاملين.
- التعامل مع التغيير ومقاومة وادارة التغيير وربط المقاييس بتقييم الاداء للعاملين.
- الاستفادة من عملية التغذية العكسية "Feed Back" في تطوير مؤشرات القياس المرجعي وتقييم الاداء والمقارنة الداخلية والخارجية.

النظرة التاريخية لتقييم الاداء الاستراتيجي:

بدأت النظرة الفعلية لتقييم الاداء الاستراتيجي مع(Kaplan& Nortant,1992) عام ١٩٩٢ بالتطبيق على شركات منها (جنرال الكتريك ، ديونيت ، ابل كمبيوتر وعدة شركات اخرى، انطلاقا من المنافسة والتحدي الاستراتيجي لتقييم الاداء الاستراتيجي بالقياس المرجعي.

فمنذ عصر الثورة الصناعية {١٨٥٠ – ١٩٧٥} سيطرت المؤشرات المالية على عملية التحليل وتقييم الاداء وكان التركيز على داخل المنشأة وعدم الاهتمام بالعميل وجودة المنتج والتركيز على شريحة واحدة من العملاء والتركيز على تكلفة المنتج مما ينتج البشرية والابداع عنة استخدام متزايد للمؤشرات الكمية وإهمال للمؤشرات النوعية ،أي أن التركيز في التقييم اعتمد على الاهداف الملموسة فقط . بينما في عصر المعلومات والمعرفة والتكنولوجيا (١٩٧٥ – حتى وقتنا الحاضر) فقد اعتمد على المؤشرات المتوازنة والمتمثلة في تصميم المنتج والخدمة والموارد والاهتمام بالعميل والموردين وجودة المنتج والخدمة والنظرة المستقبلية والاستراتيجية ودعم الموقف التنافسي للمنشأة والتركيز على شرائح مختلفة من العملاء . ودعم العلاقات المشتركة بين عمليات الشراء والتصنيع والبيع وتقييم الاهداف الملموسة وغير الملموسة . والجدول التالي يلخص ما سبق ذكرة :

جدول رقم (١)

النظرة الفعلية لتقييم الاداء الاستراتيجي

اساس المقارنة	ما قبل ١٩٧٥	ما بعد ١٩٧٥
المؤشر	المؤشرات المالية	مؤشرات مالية وغير مالية
المنتج	المنتج فقط	المنتج والخدمة ما بعد الانتاج
العمال	العمال فقط والادارة التنفيذية	الابداع وادارة الموارد البشرية ودعم التفكير داخلا وخارجيا.
جوده المنتج	جودة المنتج فقط	جودة المنتج وخدمة ما بعد البيع
النظرة	تاريخية مع تخطيط داخلي	مستقبلية واستراتيجية للمنافسة
العملاء	شريحة واحدة للعملاء	شرائح مختلفة للعملاء
التكامل بين الاقسام	اقسام واجراءات منفصلة	اقسام واجراءات متكاملة ومتناسقة
تقييم الاداء	فقط للأهداف الملموسة	للأهداف الملموسة وغير الملموسة

الفصل الثالث

دور تطبيق المقاييس المرجعية في تطوير أداء الشركات

- أنواع المقاييس المرجعية والصعوبات التي تواجه تطبيقها ومراحل اعدادها.
- انعكاسات استخدام المقاييس المرجعية على كفاءة تقييم الاداء
- الفوائد والمزايا.

دور تطبيق المقاييس المرجعية في تطوير أداء الشركات

إن قصور أنظمت التكاليف التقليدية في تلبية احتياجات المنشأة على الرغم من دقتها في تحديد معايير الأداء الداخلية وفي ظل ظروف المنافسة الشديدة والتطور التكنولوجي السريع أوجبت على الشركات إعادة النظر في تحسين مستوى أدائها فضلا عن حاجتها لمعرفة مستوى أدائها قياسا بأداء الشركات الاخرى المنافسة ،مما ادى الى ظهور اتجاهات حديثة لإدارة التكلفة الاستراتيجية وكل هذه تهدف الى تحقيق المنافع للعميل ومنها اسلوب القياس المرجعي (Benchmarking) والتي تعد من الاساليب الحديثة والمهمة في تحقيق أهداف الشركة سواء كان على الصعيد الاقتصادي او الاستراتيجي وكونه من معايير الاداء الداخلية فضلا عن كونها اسلوب من اساليب التحسين المستمر والتطوير .

وقد اعتمدت دراسة (Ernest and Young) في تقييم الشركات على مؤشرات مالية وغير مالية (اجراءات و عملاء و عاملين) وتم تحليل ٣٠٠ شركة للبيع وكذلك ٣٠٠ شركة للشراء في عام ١٩٩٨ واستخدمت الشركات المحاسبية العالمية المؤشرات التالية:

جدول رقم (١)

تطبيق المقاييس المرجعية في تطوير أداء الشركات

مؤشـــرات ماليـــة	مؤشـــرات غـير ماليـــة
الربحية	مرونة عمليات التصنيع
العائد على الاستثمار	اداء المخزون
القيمة الاقتصادية المضافه	الابتكار والمرونة
حصة المنشاة التسويقية	مقاييس الجوده والانتاجية
برامج الحوافز والمكافأت	سمعه المنتج أو الخدمة
المقدرة على جذب القدرات البشرية المتميزة	رضاء وولاء المستهلك

المصدر: إعداد الباحث

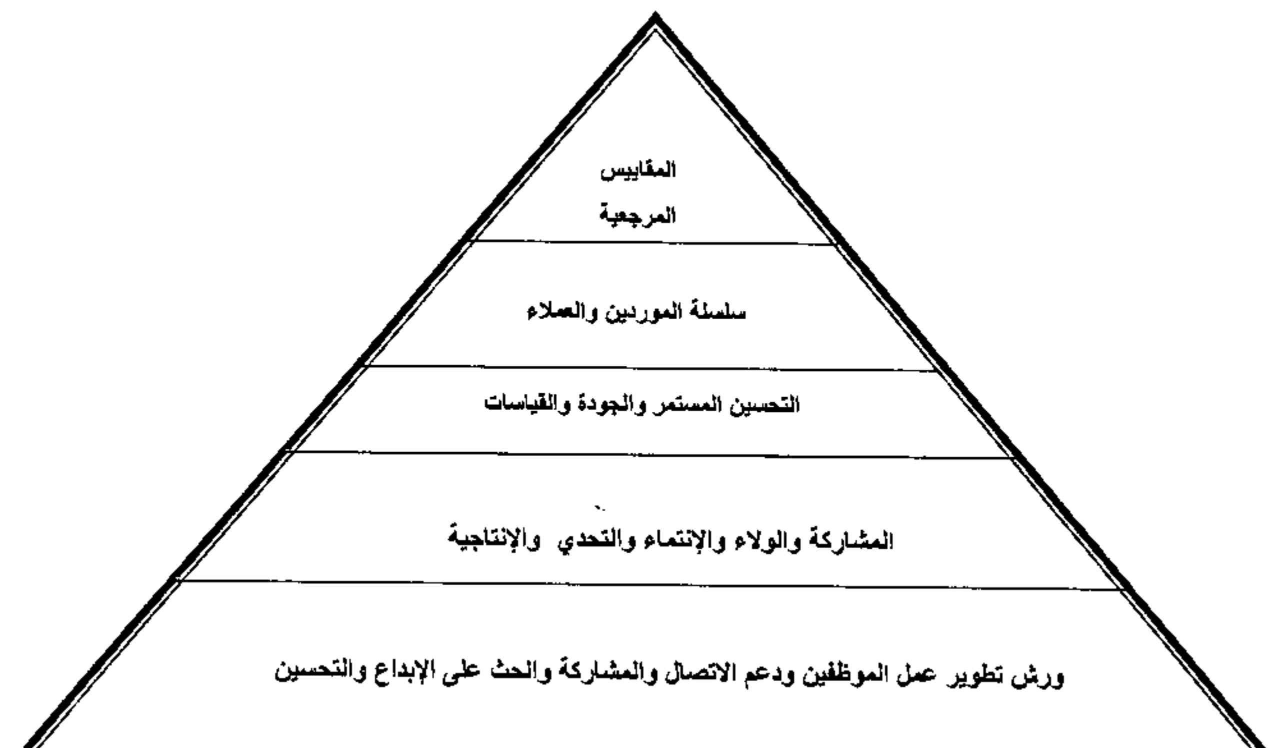
وقد أظهرت الدراسات أن ٧٥% من القيمة السوقية للشركات تأتي من الموارد غير المحسوسة " الابداع ، الموارد البشرية ، العلاقات بالعملاء ، والتسويق ، ..... " فمثلا القيمة السوقية لشركة امريكية تدعى (Daw) يساوي ٢١ بليون دولار بينما القيمة الدفترية لهدة الشركة (٨ بلايين) دولار أي ان هناك قيمة للعناصر غير المحسوسة تعادل (١٣ بليون).
ويرى الباحث أن معيار النجاح في الشركات هو تقديم أفضل الخدمات والسلع للزبائن وذلك بجودة عالية وتكلفة منخفضة وهذا ما يفرضه واقع وظروف المنافسة الشديدة بين الشركات المنافسة في السوق .

أنواع المقارنة المرجعية والصعوبات التي تواجه تطبيقها ومراحل إعدادها.

إن الحصول على أفضل الممارسات تكون من داخل القطاع أو من خارجة وأحد الوسائل امام الوحدات هو ان تضمن نظام الرقابة لعملية المقارنة المرجعية عن طريق ربط الوحدة مع قاعدة بيانات من وحدات اخرى للتعلم من اساليبها ويمكن تصنيف المقارنة المرجعية الى صنفين رئيسيين:

١. المقارنة المرجعية الداخلية Internal Benchmarking

تتضمن اعتماد وحدات تنظيمية ذات أداء متميز داخل الوحدة واعتبارها كأساس للمقارنة لتحسين الوحدات التنظيمية الاخرى لنفس الوحدة ضمن هذا النوع عملية المقارنة المرجعية التي تتم في الوحدة التي لها فروع أو اقسام.



المصدر: إعداد الباحث **(الشكل : ١-٣)**

٢. المقارنة المرجعية الخارجية External Benchmarking

وتتضمن إجراء المقارنة مع وحدات أخرى رائدة في نفس مجال عمل الوحدة أو مجال أخر وتشمل:

أ. المقارنة المرجعية التنافسية Competitive Benchmarking

تقوم على اساس المقارنة المباشرة مع الأفضل من المنافسين لتحقيق مستويات أفضل في الأداء لذلك تسمى أيضا المقارنة المرجعية في الأداء إذ تستخدم في مجال مقارنة المنتجات، الخدمات، التكنولوجيا، الافراد ، الجودة ، التسعير وبقية المجالات الاخرى.

ب. المقارنة المرجعية الوظيفية Functional Benchmarking

وتسمى أيضا المقارنة المرجعية للعملية وتتضمن مقارنة وظيفة معينة مثل (التسويق، إدارة الموارد البشرية ... الخ) أو أي عملية مثل تدريب العاملين أو غيرها بمثيلاتها في الوحدات الاخرى وقد تتم المقارنة مع وحدات تعمل بنفس المجال أو مجالات اخرى كمقارنة استقبال المرضى في المستشفيات مع استقبال الزبائن في الفنادق.

تكمن الميزة الرئيسية للمقارنة المرجعية التنافسية في استخدام المنافسون لمعالجات وتقنيات مشابهة لما تمتلكه المنظمة، مما يسهل النقل والتعلم المتبادل بين المنظمات والمنافس الشريك مع ادراك افضل للموضع التنافسي ، وامكانية تحسينه كما انها اسلوب فاعل في الصناعات ذات التقنيات الجديدة او تلك التي يتباين المنافسون فيها كثير من ناحية التاريخ والفلسفة الادارية المتبعة على الرغم من صعوبة الحول على البيانات هذا من جانب ، ومن جانب اخر فان بلوغ الاداء المتفوق لن يكون بمعرفة ومظاهات طرق المنافسين وحسب ، بل التفوق عليها عبر تأسيس معايير بمرتبة عالمية عن طريق البحث الافضل خارج الصناعة . سيما عندما لا تمتلك الصناعة التي تتواجد فيها المنظمة طرق افضل في الاداء .

وهذا تبني علية المقارنة المرجعية غير التنافسية التي تدعى بالمقارنة المرجعية للممارسات (Slack et al, Practices Benchmarking 1998: p:683).

كبرامج التحفيز أو التدريب أو أساليب التخزين او التوزيع او الاعلان أو المقارنة المرجعية للمعالجات Process Bènchmarking, Evans, 1997 : 448

كـالتجميع او الفحـص او الشـحن او بالمقارنـة المرجعيـة الوظيفيـة. Functional (Benchmarking,Aqualino et al ; 1995).

بـين وظـائف متشـابهة او بالمقارنـة المرجعيـة العامـة Generic (Benchmarking,Harrington & Harrington, 1996 : 36)

التي تركز على طرق عمل الاشياء وكيفية الانجاز مقارنة المنظمات ذات الاداء الافضل في ممارسات او معالجات او وظائف مشابهة بصرف النظر عن الصناعات التي تنتمي اليها.

تستهدف المقارنة المرجعية غير التنافسية تعلم ونقل الطرق المبتكرة وغير مستخدمة في الشركات المقارنة ، سعيا لتحقيق المرتبة العالمية في المناطق الحاسمة من وجهة نظر الزبون ، وذلك عبر تعاون فاعل بين الركاء فيما يتصل بتبادل المعلومات . اي انها باختصار المقارنة المرجعية ذات المرتبة الافضل (Best- in- Class Benchmarking).

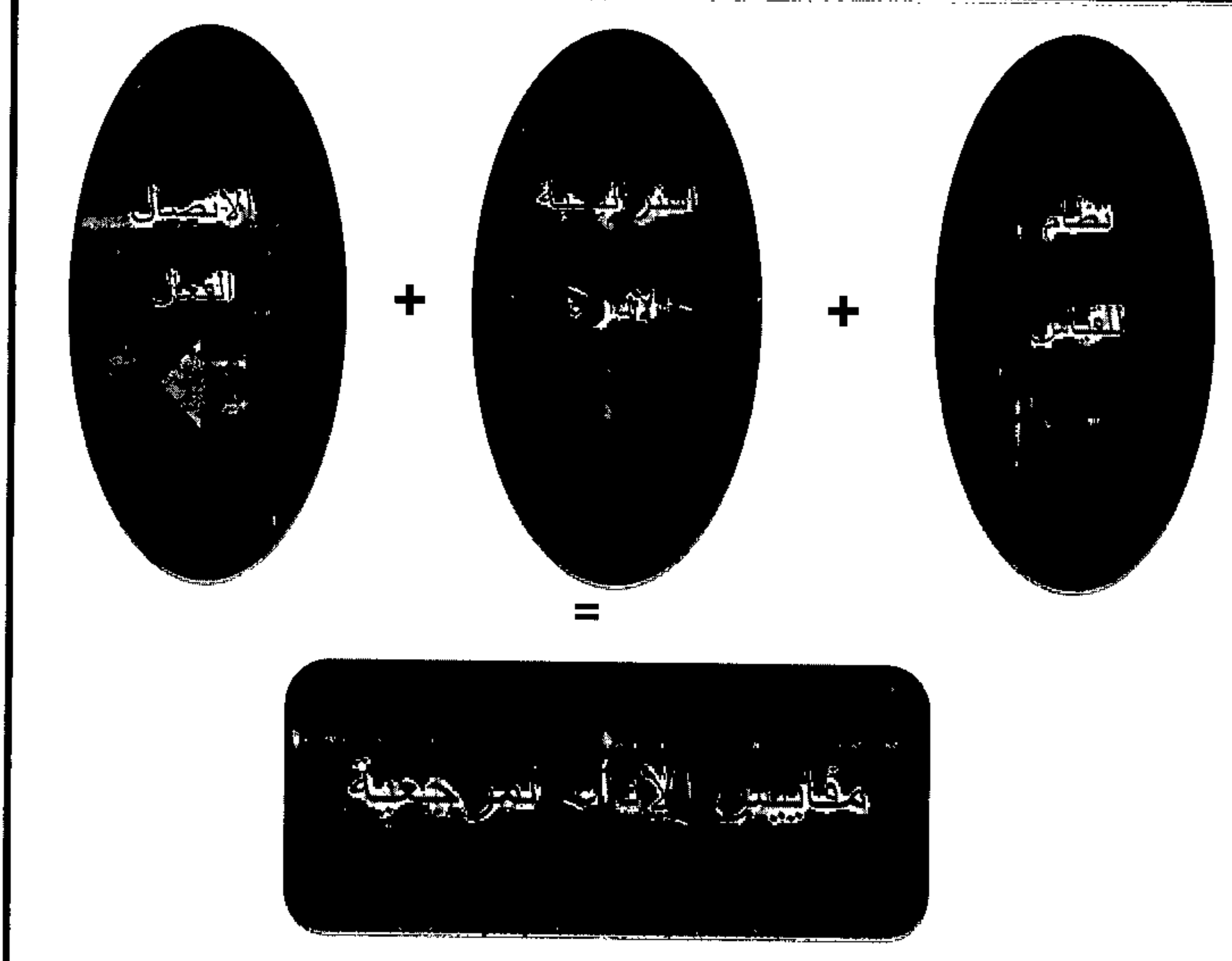
ان المقارنة المرجعية الاستراتيجية قد تجري بين منظمات غير متنافسة هذا من نافلة القول.

في حين قد تكون المقارنة المرجعية للممارسات او المعالجات او الوظائف بين منظمات متنافسة لاستكشاف وتطبيق افضل الطرق . هذا من ناحية ومن ناحية اخرى تستدعي المقارنة المرجعية للممارسات وللمعالجات بوجه الخصوص خبرة والتزام عاليين ، وزيارات موقعيه وملاحظة مباشرة.

وتكمن مشكلة فشل تطبيق اسلوب القياس المرجعي لمعوقات تطبيق الاستراتيجيات حيث ان في معظم الشركات تنحصر معرفة العاملين للاستراتيجيات، أو ربطها بمؤشر واحد

- ٥ % من العاملين بالشركة يتم معرفتهم بالاستراتيجيات.
- ٢٥% يتم ربط نظام الحوافز بالاستراتيجية.
- ٨٥% يقضون اقل من ساعة لمناقشة الاستراتيجية.
- ٦٠% لا يتم ربط الميزانية بالاستراتيجية.

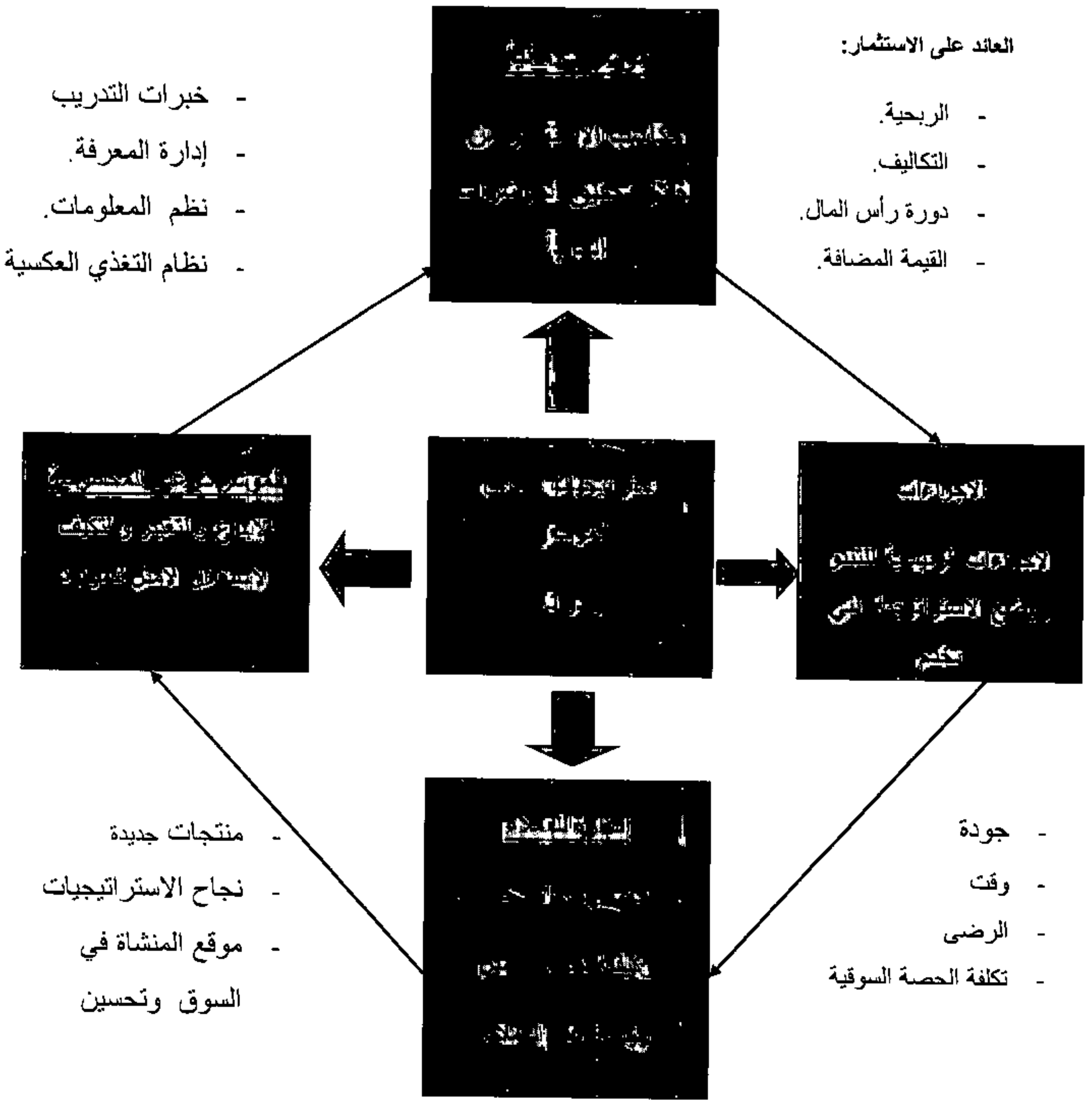
مقاييس الاداء المرجعي :



المصدر: اعداد الباحث. (الشكل : ٢-٣)

المصدر: اعداد الباحث (الشكل: ٣-٣)

اسلوب القياس المرجعي وفعاليته في اظهار النتائج والتقييم الأداء:



لما سبق فان الشكل السابق يوضح العلاقة بين تطوير الاداء باستخدام اسلوب القياس المرجعي عن طريق استخدام المؤشرات المالية وغير المالية واجراءات الربط بينهما للوصول الى استراتيجيات حديثة تتوافق مع الادوات المستخدمة داخل المنشأة للوصول الى افضل النتائج ولتكون انموذج بين الشركات المنافسة، لذلك فإن اسلوب القياس المرجعي ركز على المؤشرات المالية وغير المالية " الغير محسوسة" لتعظيم القيمة الفعلية للموارد غير المحسوسة " موارد بشرية وعملاء ، والاجراءات داخل المنشأة ، وتناسق وملاءمة الاهداف بالتكامل مع المؤشرات المالية.

فما يتم اخضاعه للقياس بالطرق السليمة يتم احتمال زيادة أداؤه بجودة عالية وطرق سليمة وذلك بغرض قياس وتقييم الاداء .

المبحث الثاني: انعكاسات استخدام المقاييس المرجعية على كفاءة تقييم الاداء :

ان اهمية عملية التقييم تتمتع بدرجة عالية من الاهمية لجميع القطاعات على حد سواء ولمختلف انواع الشركات مهما اختلف طبيعة اعمالها والنشاطات التي تقوم بها وتزداد هذه الاهمية بصورة خاصة في الدول النامية التي تسعى جاهدة من اجل تسريع عملية التنمية عن طريق الاستخدام الافضل لمواردها على الرغم مما تعانيه هذه الدول من مشكلات متعددة سواء كانت (فنية او نقص في المعلومات او شح في رؤوس الاموال وكذلك عدم وجود المنظمين الاكفاء) الامر الذي يجعل لعملية التقييم اهمية خاصة لهذه الدول.

وتنعكس اهمية تقييم الاداء في معرفة مدى تحقيق الشركات لأهداف المرسومة خلال مدة زمنية معينة ويتحقق ذلك من خلال البيانات والمعلومات التي تتوافر عنها قيد الدراسة والبحث وتبرز اهمية تقييم الاداء في النواحي الاتية.(الجبوري، ٢٠٠٢:٥) الزوري ، ٢٠٠٣: ٩) (الداهري، ١٩٩٠ : ٤٣٠-٤٣١).

١. يساعد تقييم الاداء المستمر الشركات على كشف الاختلالات بصورة سريعة عند بداياتها ويؤدي ذلك الى اتخاذ خطوات علاجية من اجل تعديل الانحرافات التي تحدث وتوجيه العمل نحو المسار الصحيح.
٢. يساعد الكشف عن الانحرافات في وقت مبكر وفي موقع محدد على عدم تسربه الى المواقع الاخرى مما يؤدي الى تحجيم الانحراف وتقليل الخسائر وكذلك يساعد على منع انتقال الانحراف الى وحدات اخرى بسبب الترابط فيما بينها.
٣. تعد عملية تقييم الاداء مرحلة مهمة لمراحل التخطيط اذ يرتبط تقييم الاداء ارتباطا وثيقا بالتخطيط سواء على مستوى الصناعة او على مستوى الاقتصاد القومي لان عملية التخطيط لا

تقتصر على وضع الخطة فقط بل تشمل متابعة وتنفيذ اهداف الخطة لذلك فان تقييم الاداء هو الاختيار الاساسي من اجل التحقق من تنفيذ جميع مراحل العمليات الصناعية بكل دقة .

٤. التحقق من معايير الجودة للإنتاج ومدى مطابقة للمواصفات المطلوبة والمحددة مسبقا.

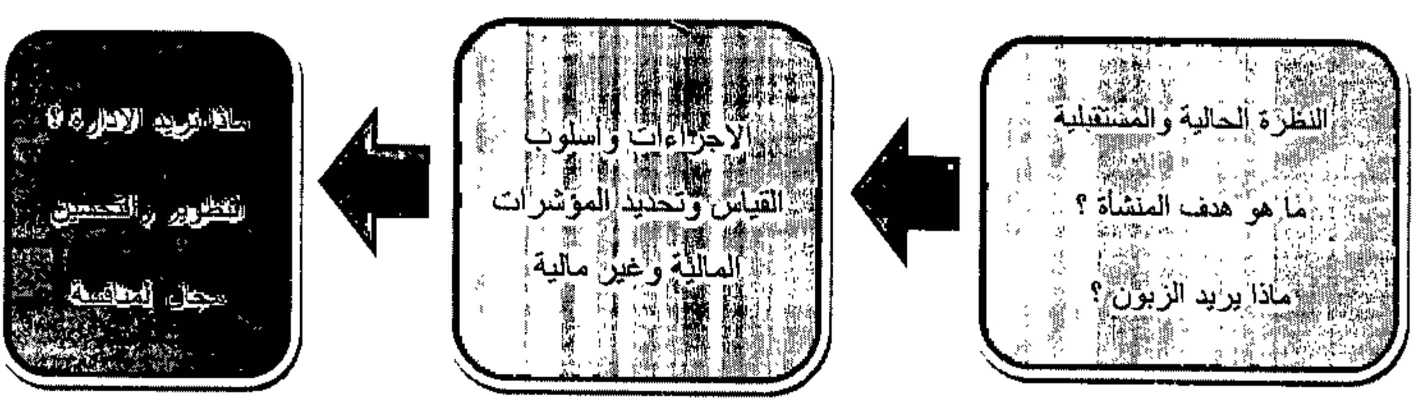
٥. تبرز اهمية تقييم الاداء من خلال الاهمية التي يتمتع بها القطاع الصناعي في الاقتصاد القومي وعلية فان تقييم الاداء لهذا القطاع يتم من خلال تقييم اداء المنشاة او المشروع.

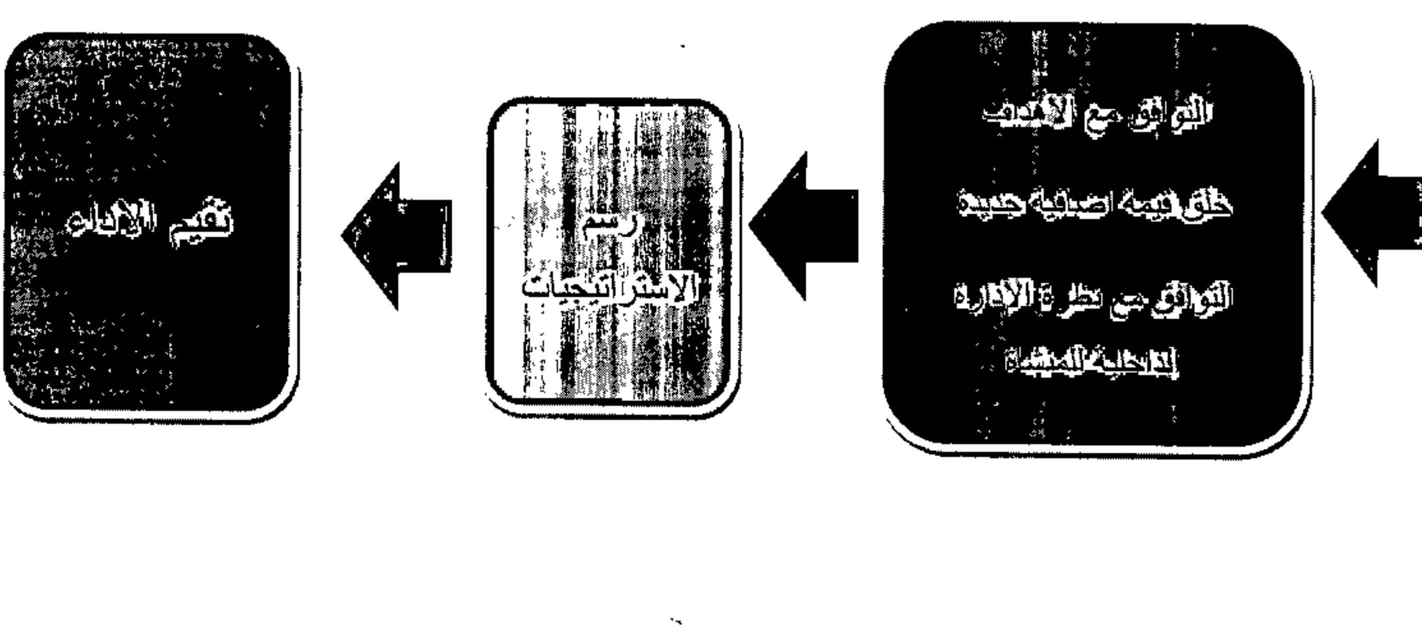
٦. اظهار مدى التزام الشركة تجاه الشركات الاخرى وفي جميع المجالات وانعكاس ذلك على التنمية الاقتصادية.

لنجاح اسلوب القياس المرجعي لا بد من توضيح قاعدتين اساسيتين لاستراتيجية اسلوب القياس المرجعي:

١. مؤشرات اسلوب القياس المرجعي.

٢. وضع وصف استراتيجية العمل في اسلوب القياس المرجعي بحيث تكون واضحة المعالم.

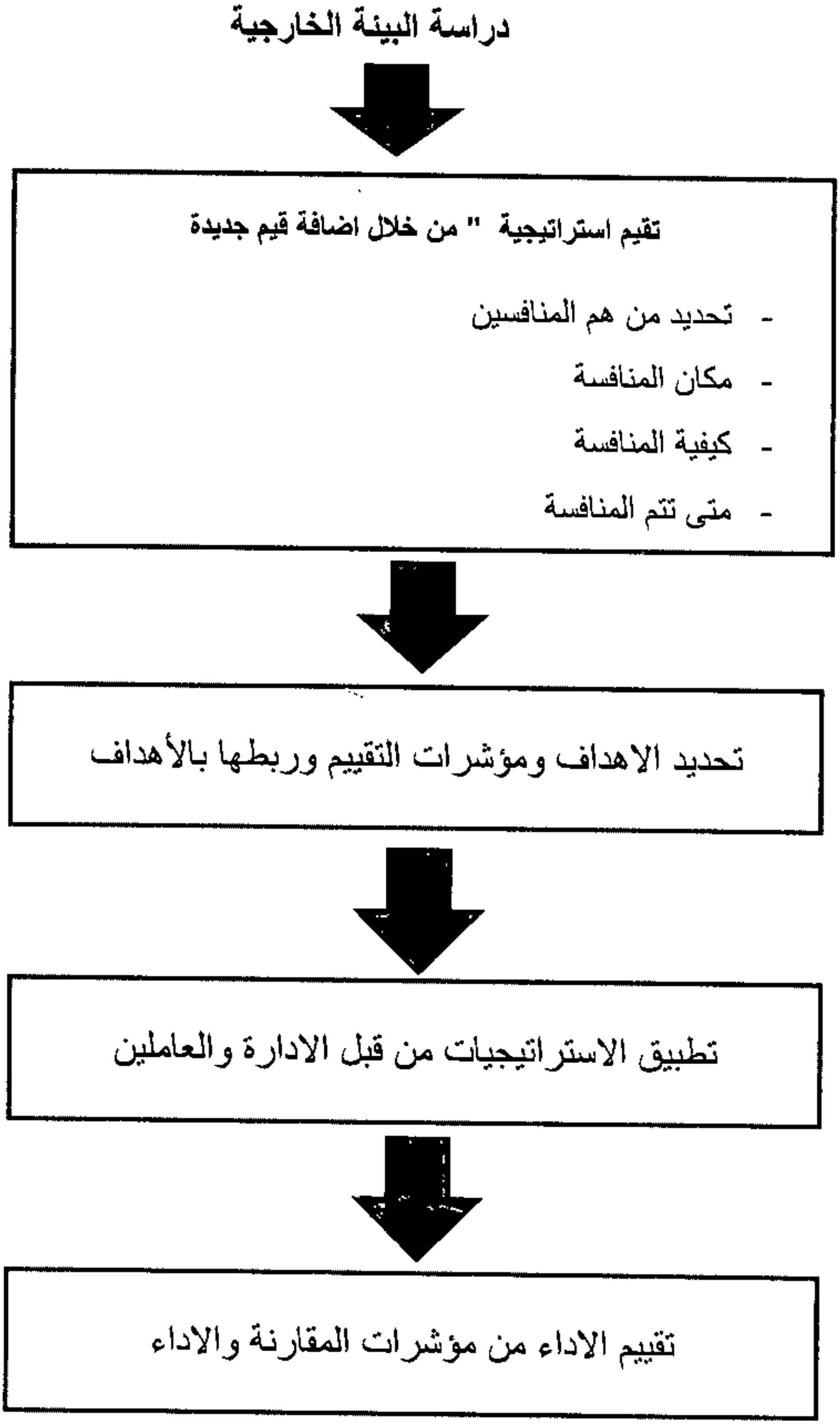




المصدر: إعداد الباحث **(الشكل: ٤-٣)**

لدراسة البيئة الخارجية وتحديد الاهداف ووضع استراتيجيات من خلال تقييم اداء العاملين

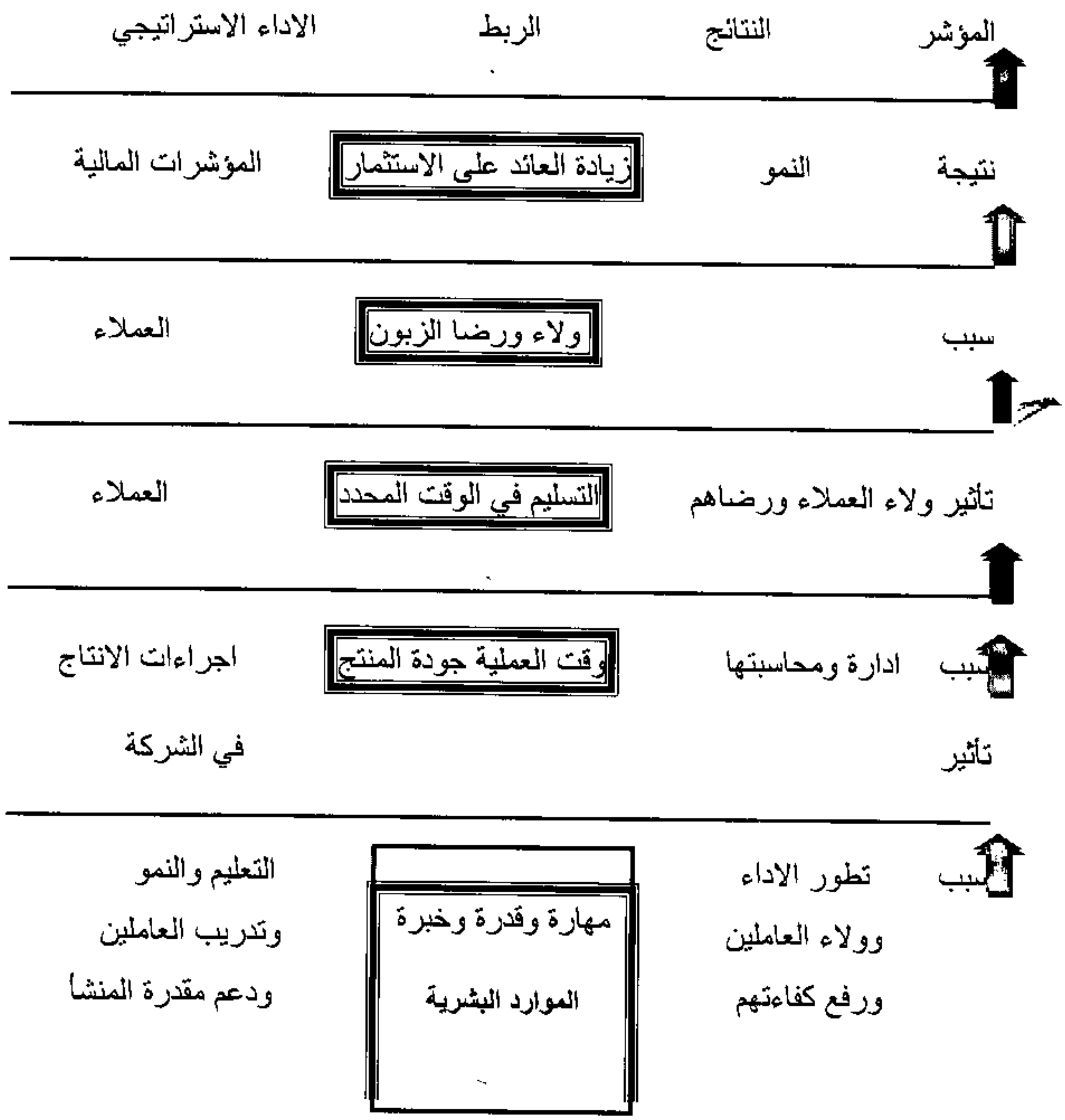
يوضح الشكل التالي:



المصدر: إعداد الباحث (الشكل: ٥-٣)

دورة القياس المرجعي لتقييم للأداء:

فمن خلال الربط بين المؤشرات والمسببات والنتائج وتناسق الاداء الاستراتيجي حيث ان مستوى الجودة الداخلية في المنشأة والمنتج يزيد من رضى العاملين وزيادة انتاجيتهم مما يؤدي الى زيادة رضى الموردين وهذا يخلق قيمة مضافة ويؤدي الى الاحتفاظ بالعملاء مما ينعكس ايجابا على زيادة ربحية المنشأة .



المصدر: إعداد الباحث **(الشكل: ٦-٣)**

- المبحث الثالث : فوائد ومزايا المقاييس المرجعية .

ويحقق تطبيق أسلوب القياس المرجعي عدة فوائد منها :

١. يتيح الفرصة لمقارنة ما تفعله مقابل ما يفعله الآخرون سواء داخليا" مع الصناعات الشبيهة أو غير المرتبطة بها

٢. يمثل نقطة البداية التي تبدأ منها عملية التطوير.

٣. القياس المرجعي يساعد الشركة لتبقى على قمة المنافسة.

٤. الاستخدام الأمثل للمعلومات المتحصل عليها خلال عملية القياس المرجعي تحسن الأداء في مواجهة المنافسين. من خلال مقارنة بسيطة بين اساليب ثلاثة وهي:

١. بحوث التسويق .

٢. التحليل التنافسي .

٣. المقارنة المرجعية.

إن بحوث التسويق تقدم معرفة حول المتطلبات المتغيرة في السوق وبينما التحليل التنافسي يظهر اين تقف الشركة في السوق بالمقارنة مع افضل المنافسين لها بينما تهدف المقاييس المرجعية الى تحسين الموضع التنافسي للشركة وذلك من خلال تطبيق افضل ممارسات للشركة وأن تواجدت في اسواق وصناعات مختلفة ، وهكذا تركز بحوث التسويق على العملاء لتحديد متطلبات المتغيرة بينما يتوجه التحليل التنافسي نحو المنافس لتحديد الوضع التنافسي ، في حين أن المقارنة المرجعية تهدف الى تحسين الوضع التنافسي للشركة والجدول التالي يشير الى تلك المقارنة:

جدول رقم (١)

مقارنة بين كل من بحوث التسويق والتحليل التنافسي والمقارنة المرجعية

بحوث التسويق	التحليل التنافسي	المقارنة المرجعية
المدخل: تحليل قطاعات الصناعية لمجموعات الزبائن	تحليل استراتيجيات وقدرات المنافسين	تحليل استراتيجيات والعمل على رفع كفاءة الكادر الاداري والتشغيلي في الشركات الصناعية
التركيز: متطلبات السوق وحاجات الزبائن	استراتيجية المنافسين وموضع المنظمة في السوق	ممارسات الاعمال الفاعلة
التطبيق : المنتجات	عروض المنافسين وحصتهم السوقية	ممارسات الاعمال والمنتجات الصناعية
الحدود: اتجاهات السوق السابقة والحالية	الحصة السوقية الحالية	الاتجاهات المبتكرة الحالية والسابقة
مصادر المعلومات: الزبائن	الزبائن ، المنافسين، المعارض التجارية	الخبرة المباشرة من ذوي المسؤولين عن الصناعة ذات النجاح المميز

Source:Hradesky, John L. 1995. "Total Quality Management Handbook" McGraw-Hill,New York:647

وفي هذا السياق يقارن جدول (١) حالة المنشأة اذا تم تطبيق اسلوب المقارنة المرجعية وفي حالتها الاخرى اذا لم يتم استخدامه ، يوضح الجدول ما اهمية تطبيق المقارنة المرجعية في التوجه نحو التركيز الخارجي على المنافسة وقبول الافكار الجديدة ، كذلك استناد معرفة متطلبات الزبون الى حقائق السوق، تستهدف التفوق بما فيها قيادة صناعية عوضا عن المعايير التاريخية التي لن تحقق ما

هو ابعد من بقاء المنظمة في ذات الصلة الصناعية .فضلا عن الاتجاه نحو التحسن المستمر ورفض القبول بالوضع الراهن أو الرجوع الى نجاح سابق .

وهكذا تصبح القيمة المنفردة لهذا الاسلوب هي البحث عن المعرفة خارجا ، والتعلم ممن هم في المرتبة الافضل من اجل تزويد المنظمة برؤية مستمرة التجدد بشأن كيف اصبح الاخرون الافضل ؟ وكيف نكون الافضل ؟ وذلك عن طريق مقارنة منتج ، نشاط معالجة او ممارسة بنظير متفوق مع تحليل وتطبيق اسباب التفوق، ومن ثم تكييفها أو تحسينها أو تطويرها لتلبية متطلبات الزبون المنفرد.

جدول رقم (٢)

أسباب المقارنة المرجعية

بدون تطبيق المقارنة المرجعية	مع تطبيق اسلوب المقارنة المرجعية
المدخل التنافسي: تركيز داخلي تغير بطيء التزام منخفض	تركيز خارجي على المنافسة قبول الافكار والطرق الجديدة حماس والتزام عاليين
تكييف الممارسات الافضل: لا توجد اختراعات رؤية قصيرة المدى محددات مفروضة ذاتية	افكار جديدة توسع افقي داخل صناعات اخرى امكانية في التطوير
معرفة متطلبات الزبون: استنادا" الى التاريخ أو البديهة عدم الاهتمام بالاتجاهات الحديثة	استنادا الى حقائق السوق بحث متواصل عن الاتجاهات الهامة
تأسيس اهداف وغايات واضحة: استجابة لمعايير تاريخية استهداف البقاء في الصناعة	يهدف الوصول الى تحسين كبير استهداف قيادة الصناعة
تحسين الانتاجية: القول بالوضع الراهن تقبل واطئ للمبادرات الجديدة	الاتجاه نحو التطور المستمر عدم قبول الرجوع الى نجاح سابق

Source:Hradesky, John L. 1995. "Total Quality Management Handbook" McGraw-Hill,New York:647

في الجدول اعلاه يوضح ما مدى المقارنة بين الشركات التي تعمل على تطبيق اسلوب القياس المرجعي وما هي النتائج التي ستحصل عليها فيما لو عملت على تطبيق هذا الاسلوب وما هي الامور الواجب اخذها بعين الاعتبار لكي ينجح هذا التطبيق وما هي الافكار الجديدة الواجب اتباعها بدأ من الكادر في المنشاة وصولاً الى المنتج الافضل ذات السعر الامثل بين الشركات المنافسة، منتهيه بتحقيق رضى العملاء والمالكين حين يتم توزيع الارباح في نهاية السنه المالية، كي تبقى الافضل على المستويين الداخلي والخارجي، واستغلال الموارد المتاحه بافضل السبل والعمل على تطويرها، ولا ننسى الامور الواجب توفيرها للكادر الاداري والعاملين معا، كي يبقوا على انتماء دائم للمنشاه والعمل على التطوير المستمر والتقييم الافضل.

جدول رقم (٣)

نتائج ما قبل وبعد تطبيق اسلوب المقارنة المرجعية

نتائج قبل تطبيق المقارنة المرجعية	نتائج بعد تطبيق المقارنة المرجعية
تركيز على المشاكل	تركيز على الفرص
اولويات داخلية	اولويات الزبون
حل واحد للمشكلة	خيارات متعدد
لا يوجد ابداع	تطبيق افكار جديدة
تابعون صناعيا	قادة صناعة
نحن جيدون	نحتاج لان نكون الافضل
ادارة بواسطة الخبرة	ادارة بواسطة الحقائق
الاتجاه نحو المقاومة الاقل	الاتجاه نحو القيمة الافضل
السيطرة فردية	سيطرة الممارسات الافضل في الصناعات
تحسينات مستجيبة	تحسينات سباقة
مستوى فهم منخفض للسوق	مستوى فهم عالي للسوق
اهداف تستند الى التاريخ	اهداف تستهدف الاداء الافضل
تركيزات داخلية	تركيزات خارجية

Source: Harrington, H. James& Harrington, James S.1996 " High Performance Benchmarking: 20stepsto Success" McGraw-Hill, New York:28.

إن الجدول اعلاه يوضح اهم المتغيرات التي تنتج بعد تطبيق اسلوب القياس المرجعي ، لذلك نلاحظ اذا لم يطبق هذا الاسلوب فان المدخل المنافسة سيبقى داخلياً ولم تكون هناك تطوير مستمر على جميع المستويات بل إن رؤية الادارة سوف تقتصر على المدى القصير ولن تاخذ بعين الاعتبار الاهتمام الامثل بالزبون على اكمل وجه، وإن واجهت المنشاة مشكلة لا يكون هناك عده خيارات لحلها بل حل واحد للمشكلة ، وحصة المنشاة في السوق حتما قليله أو ثابته الى حد ما.

اما اذا طبق اسلوب المقارنة المرجعية فسوف تنتقل المنشأة من التركيز على النجاح الداخلي حتى تنتقل وتصبح منافساً مهماً خارجياً وتقاس بالشركات العالمية ، حتى تصبح تعمل على تطوير المنتجات حتى تسمى بقاده الشركات الصناعية وتكون حصتها السوقية هي الأعلى بين منافسيها وتكون انموذجا تحتذى بها الشركات المنافسة.

ان نجاح عملية تطبيق اسلوب القياس المرجعي تكمن في جودة التخطيط والتطبيق والتنفيذ والتقييم لخدمة الهدف النهائي هو وضع اسلوب للقياس المرجعي لتقييم الاداء في المنشأة يساهم في قياس النتائج والمؤشرات للتأثير على سلوكيات المنشأة .ومن أهم الاجراءات الواجب اتخاذها:

١. تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنشأة.
٢. وضع استراتيجية الاهداف والمؤشرات التي تقيس مدى تحقيق الاهداف.
٣. تنفيذ الاهداف من قبل جميع اقسام المنشأة وقياس العمليات الانتاجية وفعاليتها.
٤. المتابعة والتقييم والتحسين ومراجعة النتائج والمؤشرات.

إن ما يمكن قياسه يمكن إدارته وتحسينه وذلك من خلال قياس الاداء .

يتضح مما سبق ان استخدام المقارنة ينتج عن تحقيق جملة اهداف منها:

١. تحسين وتطوير عمليات المنظمة الحالية باكتساب افضل الطرق لبلوغ وتجاوز العلامات المرجعية ذات المرتبة الافضل .

٢. وضع معايير اداء افضل للنجاح في الصناعة المرتبطة.
٣. تحسين الموضع التنافسي او إمكانية التنافس كمنظمة بمرتبة عالمية، او حتى الاحتفاظ بموقع الصدارة.

الا انه على الرغم من تلك الاهمية ، فان نتائج المقارنة المرجعية لا تحول ذاتيا الى اداء تنظيمي مطور الا انها تحقق كل مما يأتي:(Shafer & Meredith, 1998 : 89)

١. تحديد اداء المنظمة نسبة الى الافضل.
٢. مساعدة المنظمة في التعلم من خبرات الاخرين.
٣. مساعدة المنظمة في تحديد الأولويات في تلك المجالات الأكثر حاجة للتحسين،

استراتيجية اهداف القياس المرجعي لتقييم الاداء:

تطوير اسلوب تقييم الاداء باستخدام اسلوب القياس المرجعي ← الرؤية الاستراتيجية.

- بناء ثقافة تقييم الاداء ومن اسلوب القياس المرجعي.
- تميز المنشأة داخليا وخارجيا.
- تسهل الاتصال بين مختلف العاملين والادارة

← رسم الاستراتيجية.

ربط المؤشرات مع الاهداف واصحاب المصالح
ووضع اسس للمؤشرات ذات الفعالية ← تصميم المؤشرات .

معرفة الدوافع التي يحتاجها العاملين والموردين
والعملاء واصحاب المصالح للوصول للأهداف ← مؤشرات النجاح الحرجة.

- معدلات الدوران
- مؤشرات المالية
- رضا العاملين
- مستويات التعليم والخبرة
- معدلات القياس والرضى
- الرواتب مقارنة مع المنافسين
- قياس كفاءة العمليات الانتاجية
- الحصة السوقية

← معدلات الاداء والمؤشرات
المالية وغير المالية

٤-١: تمهيد:

يتناول هذا الفصل الطريقة والإجراءات المعتمدة لإنجاز أهداف الدراسة، حيث تضمن المنهج الذي تم اعتماده في الدراسة، ومجتمع الدراسة وعينتها، والأداة المستخدمة فيها وأسلوب إعدادها، واختبار صدق الأداة وثباتها، وكذلك أهم الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات التي تم جمعها، وهي على النحو الآتي:

٤-٢: منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، لغرض وصف استجابات أفراد عينة الدراسة، حول آرائهم على أهمية تطبيق أسلوب القياس المرجعي(Benchmarking)، وأثره في تطوير نظم تقييم الأداء على الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية وتم استخدام المنهج التحليلي للقياس المرجعي، من خلال الاستعانة بالأساليب الإحصائية الملائمة لاختبار فرضيات الدراسة.

٤-٣: مجتمع الدراسة وعينتها

أ. **مجتمع الدراسة:**

يتكون مجتمع الدراسة من المديرين في الوحدات المالية والشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية في سوق عمان المالي، والبالغ عددها(٧٦) شركة صناعية، علما بأن عدد الشركات المتوفرة والفاعلة بلغ عددها (٥٠) شركة صناعية.

ب. **عينة الدراسة:**

تتمثل عينة الدراسة بمديري الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية حصرا، والبالغ عددهم (٤٦) مديرا ، وبعد الانتهاء من تحديد أفراد عينة الدراسة تم توزيع الاستبانات عليهم، وتم استرجاعها كاملةً ، وقد بلغت بنسبة (٩٢ %) مقارنتا بعدد الشركات الفاعلة والمتوفرة، وهي النسبة الصالحة للتحليل الإحصائي.

ويتضح من المعطيات الواردة في الجدول رقم (١)، ما يأتي:

١. بالنسبة لمتغير (الجنس)، فقد حصلت الفئة الجنسية للإناث على المرتبة الاقل بنسبة بلغت(٣٢,٦%)، وحصلت الفئة الجنسية للذكور على النسبة البالغة (٦٧,٤%) وهي النسبة الأعلى . وهذا يعني أن اغلب افراد العينة هم من الذكور .
٢. بالنسبة لمتغير (العمر)، فقد حصلت الفئة العمرية (أقل من ٣٠سنة) على المرتبة الاقل بنسبة بلغت (17.4%)، وحصلت الفئة العمرية (٣٠-٤٠سنة) على النسبة البالغة (٤٣,٥%)، وهي النسبة الأعلى وأما فئة (45 سنة فأكثر) فحصلت على نسبة بلغت (٣٩,١%). وهذا يعني أن أغلب أفراد عينة الدراسة هم من فئة الشباب.
٣. أما ما يتعلق بمتغير (المؤهل العلمي) ، فقد حصل أفراد عينة الدراسة من حملة الدبلوم بنسبة على (٤٣%) ومن حملة شهادة (البكالوريوس) بلغت النسبة (٦٥,٢%)، وحصل حملة شهادة (الماجستير) على نسبة بلغت (٢٦,١%)، في حين بلغت حملة شهادة (الدكتوراه) ونسبة البالغة (٤,٣%). وهذا يعني أن أغلب أفراد عينة الدراسة هم من حملة شهادة (البكالوريوس).
٤. أما بخصوص متغير (عدد سنوات الخبرة الفعلية)، فقد حصلت الفئة (أقل من ٥ سنوات) على نسبة بلغت (١٠,٩%)، وحصلت الفئة (٥-١٠ سنوات)على نسبة بلغت (٢٦,١%)، وفي حين جاءت الفئة من (١٠-١٥ سنة) حاصلة على نسبة (٢٨,٣%) وحصلت الفئة (١٥ سنة فأكثر) على (٣٤,٨%). وهذا يعني أن الفئة الأكثر شيوعا لسنوات خبرة أفراد عينة الدراسة في المهنة هي فئة (١٥سنة فأكثر) وهذا يعني أن غالبية المستجيبين من ذوي الخبرة في العمل المالي.
٥. أما ما يتعلق بمتغير (الوظيفة الحالية)، فقد حصل أفراد عينة الدراسة ممن يعملون في قسم (مدير عام) على نسبة بلغت (١٣%)، وجاء البعض الآخر من أفراد العينة ممن يعملون في قسم (مدير مالي) على نسبة (٢٣,٩%)، أما (مدير إداري) فحصل على نسبة (٢٨,٣%)، أما قسم (مدقق داخلي) فحصل على نسبة (٢١,٧%) والوظائف الأخرى حصلت على نسبة (١٣%) وهذا يعني أن أغلب أفراد العينة هم من العاملين في قسم (منصب إداري واختصاص مالي).
٦. أما بالنسبة لمتغير (المؤهل العلمي)، فقد حصل تخصص (المحاسبة)على نسبة (٥٢,١%)، وحصل قسم (الإدارة)على نسبة بلغت (٢٦,١%)، في حين حصلت قسم المالية والمصرفية والاقتصاد على النسبة نفسها والبالغة (١٠,٩%) وهذا يعني أن قسم المحاسبة حصل على أعلى نسبة بين التخصصات الأخرى.

٧. وأخيرا فيما يتعلق بمتغير (الشهادة المهنية)، فقد حصل أفراد عينة الدراسة من حملة الشهادة المهنية فئة (أخرى) على المرتبة الأولى بنسبة بلغت (٦٠,٩%)، وحصل حملة الشهادة المهنية فئة (JCPA) على المرتبة الثانية بنسبة بلغت (١٩,٦%)، في حين جاء حملة الشهادة المهنية من فئات (لا إجابة) بالمرتبة الثالثة، وثم جاءت فئة (CMA) في المرتبة الرابعة بنسبة (٢,٢%) وهذا يعني أن أغلب أفراد عينة الدراسة هم من حملة الشهادات المهنية فئة (أخرى).

الجدول (١)

وصف خصائص أفراد عينة الدراسة من المديرين (N=46)

ت	الخصائص	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
1	الجنس	ذكور	٣١	%٦٧,٤
		إناث	١٥	%٣٢,٦
2	العمر	أقل من ٣٠ سنة	٨	%١٧,٤
		٣٠-٤٠	٢٠	%٤٣,٥
		أكثر من ٤٠	١٨	%٣٩,١
3	المؤهل العلمي	دبلوم	٢	%٤,٣
		بكالوريوس	٣٠	%٦٥,٢
		ماجستير	١٢	%٢٦,١
		دكتوراه	٢	%٤,٣
4	سنوات الخبرة الفعلية	أقل من ٥ سنوات	٥	%١٠,٩
		٥-١٠ سنوات	١٢	%٢٦,١
		١٠-١٥	١٣	%٢٨,٣
		١٥ سنة فأكثر	١٦	%٣٤,٨
5	الوظيفة الحالية	مدير عام	٦	%١٣
		مدير مالي	١١	%٢٣,٩
		مدير إداري	١٣	%٢٨,٣
		مدقق داخلي	١٠	%٢١,٧
		لا إجابات	٦	%١٣
6	سنوات الخبرة في الشركات الصناعية	أقل من ٥سنوات	٥	%١٠,٩
		٥-١٠	١٢	%٢٦,١

ت	الخصائص	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
		١٠-١٥سنة	١٣	%٢٨,٣
		١٥ سنة فأكثر	١٦	%٣٤,٨
7	الشهادة المهنية	CMA	١	%١٩,٦
		لا إجابة	٨	%١٧,٤
		CPA	-	-
		JCPA	٩	%١٩,٦
		Others	٢٨	%٦٠,٩

٤-٤: مصادر جمع البيانات

لتحقيق أغراض الدراسة الحالية والتي تهدف إلى التعرف إلى أهمية تطبيق أسلوب القياس المرجعي (Benchmarking)وأثره في تطوير نظم تقييم الأداء على الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية ، فقد اعتمد الباحث على نوعين من المصادر الأساسية لجمع البيانات، وهما:

أ-المصادر الأولية:

وهي البيانات التي تم الحصول عليها من خلال الزيارات الميدانية الاستطلاعية، ومقابلة إدارات الشركات الصناعية المشمولة بالدراسة، بهدف الاستفادة منها عند إعداد أداة الدراسة.

ب- المصادر الثانوية:

وهي البيانات التي تم الحصول عليها من خلال المصادر والمراجع المتوفرة في مكتبات الجامعات الأردنية، وكذلك الدراسات السابقة ذات الصلة، وذلك لإعداد الإطار النظري ولمفاهيمي للدراسة، مثال ذلك:

- المصادر العربية والأجنبية والبحوث ومراجعة الأدبيات والمجلات والدراسات المتعلقة بموضوع أهمية تطبيق أسلوب القياس المرجعي(Benchmarking) وأثره في تطوير نظم تقييم الأداء على الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية بهدف إعداد الإطار النظري للدراسة.

- الوثائق المتعلقة بالبيانات والمعلومات الخاصة بالشركات المساهمة العامة الصناعية في الأردن.
- الاستفادة من البيانات الصادرة عن سوق عمان المالي والمتوفرة على المواقع الإلكترونية.

٤-٥: أداة الدراسة:

بعد الانتهاء من تحديد مشكلة الدراسة وأسئلتها وفرضياتها، قام الباحث بإعداد أداة الدراسة وتطويرها بالشكل الذي يغطي كافة متغيرات أنموذج الدراسة، وقد تضمنت أداة الدراسة في صورتها النهائية على الأجزاء الآتية:

الخصائص الشخصية والوظيفية: وتتمثل هذه الخصائص بـ(الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة الفعلية، الوظيفة الحالية والتخصص والشهادة المهنية).

المتغيرات المستقلة: وتتمثل **بالمقاييس المرجعية**، وهي: (التخطيط والتنظيم، التنفيذ، الدعم والتوصيل، المتابعة والتقييم، والتوجيه والمتابعة واتخاذ القرارات الرشيدة).

٤-٥-١: مقياس أداة الدراسة

لقد تم اختيار مقياس ليكرت (Likert Scale) خماسي التدريج، لكونه يُعد من أكثر المقاييس استخداماً لقياس الآراء والاستجابات، نظراً لسهولة فهمه، حيث يشير أفراد عينة الدراسة الخاضعة للاختبار عن مدى موافقتهم عن كل فقرة من فقرات الاستبانة وفق المقياس المذكور، وعلى النحو الآتي:

موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق نهائيا
(5) درجات	(4) درجات	(3) درجات	(2) درجتان	(1) درجة واحدة

وقد تم اعتماد مقياس لدرجة تقييم أفراد عينة الدراسة، لأهمية تطبيق القياس المرجعي، مقسم إلى ثلاثة مستويات، حيث احتسبت درجة القطع وذلك بقسمة حاصل الفرق بين أعلى قيمة للمقياس (5) وأقل قيمة فيه (1) على ثلاثة مستويات، أي أن درجة القطع تكون كالآتي: **{**(5-1) / 3 = 1.33**}**.وبذلك تكون المستويات الثلاثة على النحو الآتي:

أ. درجة اتفاق منخفضة (١-٢,٣٣).
ب. درجة اتفاق متوسطة (٢,٣٣-٣,٦٦)
ج. درجة اتفاق مرتفعة (3.67 – 5)

في حين تم تحديد معيار الاختبار البالغ (٣) ، وذلك لغرض تشخيص الاستجابات السلبية والايجابية لإفراد عينة الدراسة، وعلى النحو الآتي:

أ. حدود الاستجابة السلبية هي (1-2.99).
ب. حدود الاستجابة الايجابية هي (3-5).

وعليه تتكون أداة الدراسة بصورتها النهائية والموجهة إلى أفراد عينة الدراسة في الشركات الصناعية في الأردن المدرجة في سوق عمان المالي ..

٤-٥-٢: صدق الأداة

تم التحقق من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، وذلك من خلال عرضها على مجموعة من الخبراء والمحكمين من ذوي الخبرة والمعرفة في علوم المحاسبة الإدارية ومنهجية البحث العلمي والإحصاء التطبيقي بقصد الاستفادة من خبراتهم ومخزونهم المعرفي، مما جعل الأداة أكثر دقة وموضوعية في القياس، وقد بلغ عدد المحكمين (٣) محكمين (أنظر الملحق رقم ٣).

وكان الهدف من تحكيم الاستبانة، التحقق عن مدى انتماء الفقرات إلى متغيرات أنموذج الدراسة، ومدى دقة الصياغة اللغوية للفقرات. وقد تم الأخذ بعين الاعتبار جميع ملاحظات الخبراء والمحكمين، حيث تم تعديل صياغة بعض فقرات الاستبانة وحذف البعض الآخر منها، وإضافة فقرات أخرى لبعض أبعاد متغيرات أنموذج الدراسة، بحيث تم إعداد الاستبانة بشكلها النهائي الوارد في الملحق رقم (١) .

٤-٥-٣: ثبات الأداة

للتحقق من ثبات أداة الدراسة، قام الباحث باستخدام معامل الثبات المتمثل بـ(معامل كرونباخ ألفا) (Cronbch Alpha)، وذلك لحساب معاملات الثبات لمتغيرات الأداة لغرض (قياس الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة)، وبلغ معامل الثبات للأداة الكلية (90.9)،وتعد هذه النسبة عالية جداً من

أجل اعتماد نتائج هذه الدراسة، حيث إن النسبة المقبولة لتعميم النتائج بالنسبة للبحوث الإنسانية والاجتماعية هي (60%) فأكثر.

٤-٦: حدود الدراسة:

أ. **الحدود المكانية:** تم إجراء هذه الدراسة على الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية.
ب. **الحدود الزمانية:** أجريت هذه الدراسة بدءاً من شهر أيلول لسنة 2013.
ج. **الحدود البشرية:** اقتصرت عينة الدراسة على مديري الشركات الصناعية المساهمة في الأردن المشمولة في هذه الدراسة.

٤-٧: إجراءات الدراسة:

بعد الانتهاء من إعداد الاستبانة والتحقق من صدقها، تم توزيعها على أفراد عينة الدراسة، وقد سبق عملية التوزيع عمل لقاء مع المعنيين لتوضيح الآلية التي يتم بموجبها تعبئة الاستبانة، وأن المعلومات التي سيتم جمعها من أفراد العينة يتم معاملتها بسرية تامة، وهي لغايات البحث العلمي فقط. واستخدم الباحث أسلوب الاتصال مع أفراد عينة الدراسة، وبعد (10) أيام من تاريخ التوزيع تم جمع استمارات الاستبانة، وبعدها قام الباحث بإدخال بيانات الاستمارات الصالحة للتحليل الإحصائي إلى الحاسب الإلكتروني بهدف معالجتها إحصائيا والحصول على النتائج الخاصة بأسئلة الدراسة وفرضياتها.

٤-٨: أساليب المعالجة الإحصائية:

بعد أن انتهى الباحث من عملية جمع البيانات المتعلقة بمتغيرات أنموذج الدراسة، تم إدخالها للحاسب الإلكتروني لغرض استخراج النتائج الإحصائية المطلوبة، حيث تم الاستعانة ببعض الأساليب الإحصائية المتوفرة في برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) Statistical Package for Social Sciences، بهدف معالجة البيانات التي تم الحصول عليها من خلال الدراسة الميدانية للعينة المبحوثة، وبالتحديد فإن الباحث استخدم الأساليب الإحصائية الآتية:

١) **معامل كرونباخ ألفا:** تم استخدامه لاختبار مدى الاعتمادية على أداة الدراسة التي تم بموجبها جمع البيانات، بمعنى آخر يستخدم لاختبار (الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة).

٢) **التكرارات والنسب المئوية: تم** استخدامها للتعرف على خصائص أفراد عينة الدراسة من المديرين في الشركات الصناعية المساهمة الأردنية.

٣) **المتوسط الحسابي:** تم استخدامه للتعرف على مستوى شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة حول أبعاد مستوى المقياس المرجعي وأثره في تطوير نظم تقييم الأداء.

٤) **الانحراف المعياري:** تم استخدامه لتحديد تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة عن قيم المتوسط الحسابي.

الفصل الخامس

نتائج التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات

٥-١: المقدمة

يهدف هذا الفصل بشكل رئيسي إلى تحليل بيانات إجابات أفراد عينة الدراسة، وعرض نتائج التحليل الإحصائي التي تم التوصل إليها من خلال استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، والناتجة من خلال استخدام مقياس ليكرت(Likert Scale) خماسي التدريج، الذي يتوزع من أعلى وزن له، حيث أعطيت الدرجة (5) لتمثل حقل الإجابة (موافق جدا)، إلى أقل وزن في المقياس والذي أعطي درجة واحدة لتمثل حقل الإجابة (غير موافق نهائيا) لغرض الإجابة على سؤال الدراسة واختبار فرضياتها. واعتمد الباحث معيارا يتكون من ثلاثة مستويات (درجة تطبيق منخفضة، درجة تطبيق متوسطة، درجة تطبيق مرتفعة)، لتقييم درجة التطبيق من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم (٤٦ شركة صناعية)،من خلال مدراء ماليين أو اداريين وهم ممن يمثلون من مجتمع الدراسة في الشركات الصناعية في الأردن المدرجة في سوق عمان المالي، حول متغيرات أنموذج الدراسة الموسومة بـ(أهمية تطبيق اسلوب القياس المرجعي وأثره في تطوير نظم تقييم الاداء، على الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية).

وتسهيلاً لعرض نتائج الدراسة، فقد تم تصنيفها تبعاً لتسلسل أسئلة الدراسة والفرضيات الواردة فيها، وهي على النحو الآتي:

٥-٢ نتائج الدراسة للمحاور ٣،٤،٥:

المحور الثالث:

جدول(١-٥)

المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لفقرات المحور الثالث: فوائد تطبيق المقارنة المرجعية في الشركات الصناعية المساهمة العامة.

	وسط حسابي	انحراف معياري	الرتبة	المستوى
١. المقارنة المرجعية تحسن من نشاط الامن الصناعي.	4.2391	.79400	٦	مرتفع
٢. المقارنة المرجعية تستخدم كأسلوب لتحسين الجودة.	4.4783	.69087	٤	مرتفع
٣. المقارنة المرجعية توفر السرعة والكفاءة والاداء.	4.5217	.58648	١	مرتفع
٤. المقارنة المرجعية تؤثر في تخفيض المصاريف الاضافية بالنسبة للعاملين.	4.4565	.65681	٥	مرتفع
٥. المقارنة المرجعية تؤثر في تخفيض المصاريف الاضافية بالنسبة الى المواد الاولية (مدخلات الانتاج).	4.5000	.80966	٢	مرتفع
٦. يزيد استخدام المقارنة المرجعية من خلال خبرة الشركة بمنافعها.	4.1957	.90969	٧	مرتفع
٧. القياس المرجعي وسيلة ايجابية لاستمرار عملية التطوير والتحسين في دورة مستمرة لحياة المنتج وكفاءة العاملين.	4.4783	.65791	٣	مرتفع
٨. يقود تطبيق اسلوب القياس المرجعي بأفضل السبل لأداء متميز ومتفوق للفوز برضا الزبون.	4.2174	.81413	٨	مرتفع
متوسط عام	**4.3859**	**.49218**		مرتفع

نلاحظ أن اتجاهات العينة إيجابية نحو الفقرات أعلاه وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس (٣).

كما نلاحظ أن الفقرة (٣) و المتعلقة ب " المقارنة المرجعية توفر السرعة والكفاءة والاداء" هي أكثر الفقرات موافقة بمتوسط حسابي يبلغ ٤,٥٢١٧ بينما الفقرة (٨) المتعلقة ب" يقود تطبيق اسلوب

القياس المرجعي بأفضل السبل لأداء متميز ومتفوق للفوز برضا الزبون" هي أقل الفقرات موافقة بمتوسط حسابي يبلغ ٤,٢١٧٤.

كما ان المتوسط العام البالغ ٤,٣٨٥٩ يعكس ارتفاع مستوى الموافقة على المحور اعلاه وبما يدل على ادراك افراد العينة لفوائد تطبيق المقارنة المرجعية في الشركات الصناعية المساهمة العامة.

المحور الرابع:

جدول(٢-٥)

المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لفقرات المحور الرابع: توجد معوقات تواجه نظم تطوير تقييم الأداء الحالية باستخدام المقاييس المرجعية في الواقع العملي بالشركات الصناعية

	وسط حسابي	انحراف معياري	الرتبة	المستوى
١. عملية تقييم الاداء مرحلة مهمة لمراحل التخطيط لا سيما في الشركات الصناعية وهو ما يسمى Feedback التغذية العكسية.	4.2174	.84098	٤	مرتفع
٢. استخدام المعايير والاسس العلمية في تحديد تقييم الاداء في الشركات الصناعية الاردنية ينعكس ايجابا" على ربحية المنشأة.	4.3913	.77397	٢	مرتفع
٣. المقارنة في تقييم الاداء يكون عادة" بين ما هو متحقق ومستهدف في نهاية مده زمنية معينة للمنشآت الصناعية.	4.3043	.89118	٣	مرتفع
٤. الهدف الرئيسي لتقييم الاداء هو الوقوف على مدى كفاءة استخدام الموارد المتاحة بطريقة رشيده تحقق عائد اكبر بتكاليف اقل وبجوده اعلى.	4.4565	.80847	١	مرتفع
متوسط عام	**٤,٣٤٢٤**	**٠,٦١٠٩٢**		مرتفع

نلاحظ أن اتجاهات عينة الدراسة إيجابية نحو الفقرات أعلاه وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس (٣)، كما أن الفقرة (٤) المتعلقة ب " الهدف الرئيسي لتقييم الاداء هو الوقوف على مدى كفاءة استخدام الموارد المتاحة بطريقة رشيده تحقق عائد اكبر بتكاليف اقل وبجوده اعلى"هي أكثر الفقرات موافقة بمتوسط حسابي يبلغ ٤,٤٥٦٥ بينما الفقرة (١) المتعلقة ب" عملية

تقييم الاداء مرحلة مهمة لمراحل التخطيط لا سيما في الشركات الصناعية وهو ما يسمى Feedback التغذية العكسية" هي أقل الفقرات موافقة بمتوسط حسابي يبلغ ٤,٢١٧٤.

والمتوسط العام البالغ ٤,٣٤٢٤ يعكس ارتفاع مستوى موافقة العينة على المحور أعلاه من حيث ادراكهم لوجود معوقات تواجه نظم تطوير تقييم الأداء الحالية باستخدام المقاييس المرجعية في الواقع العملي بالشركات الصناعية

المحور الخامس:

جدول(٣-٥)

المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لفقرات المحور الخامس :بغية تطبيق تقييم الأداء باستخدام المقاييس المرجعية في الشركات الصناعية المساهمة الأردنية.

	وسط حسابي	انحراف معياري	الرتبة	المستوى
١. يتم اشراك العاملين في انشطة المقارنة المرجعية.	3.2174	1.13359	١٣	متوسط
٢. يتطلب اسلوب المقارنة المرجعية توفير قاعدة بيانات متخصصة للمعلومات في المنشأة تفي لغرض تطبيق اسلوب المقارنة المرجعية.	4.0652	.85381	٣	مرتفع
٣. لنجاح عملية المقارنة تقوم المنشأة بلقاءات مع خبراء في الشركات الصناعية المنافسة.	3.6304	.90330	١٢	مرتفع
٤. لنجاح عملية المقارنة تقوم المنشأة بلقاءات مع الزبائن والموردين بشكل مستمر.	3.9348	.92861	٧	مرتفع
٥. تقوم المنشأة بالبحث عن استراتيجيات ملائمة والتي تعود بميزة تنافسية بشكل دائم.	3.9783	.95427	٦	مرتفع
٦. تقوم المنشأة بعمل التحليل الاستراتيجي لتشخيص نقاط القوة والضعف لدى المنافسين.	3.9130	.96208	٨	مرتفع
٧. تضع المنشأة تصور لاستراتيجيات جديدة تسهم في بناء افكار وتصاميم تتناسب أو تفوق مع الشركات المنافسة.	4.0435	1.01009	٤	مرتفع
٨. تقوم المنشأة بتقييم وتحليل موقعها التنافسي في السوق بشكل مستمر.	4.0435	1.07407	٥	مرتفع

	وسط حسابي	انحراف معياري	الرتبة	المستوى
٩. تقوم المنشأة بالمقارنة مع منتجات المنافسين من حيث السعر ، التصميم ، التوزيع ، والجودة بشكل مستمر.	4.1739	1.16054	١	مرتفع
١٠.تعمل المنشأة على مقارنة سياساتها المطبقة في مجال التخزين واختيار الموردين والانتاج مع الشركات المنافسة.	4.1087	1.07968	٢	مرتفع
١١.تمتلك المنشأة كفاءات مشابهة لمى يملكه المنافسون.	3.7391	.90516	٩	مرتفع
١٢.تمتلك المنشأة فهم عالي لمتطلبات السوق واولويات الزبون.	3.6522	1.03746	١١	مرتفع
١٣.تعتمد المنشأة على اختيارات متعددة لحل المشاكل وعدم التقيد بحل وحيد .	3.6957	1.07227	١٠	مرتفع
متوسط عام	**3.8612**	**.68508**		مرتفع

نلاحظ أن اتجاهات العينة إيجابية نحو الفقرات أعلاه وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس (٣) كما نلاحظ أن الفقرة (٩) المتعلقة ب "تقوم المنشأة بالمقارنة مع منتجات المنافسين من حيث السعر ، التصميم ، التوزيع ، والجودة بشكل مستمر هي أكثر الفقرات موافقة بمتوسط حسابي يبلغ ٤,١٧٣٩ بينما الفقرة (١) هي الفقرات موافقة بمتوسط حسابي يبلغ ٣,٢١٧٤.

والمتوسط العام البالغ ٣,٨٦١٢ يعكس موافقة العينة على المحور الخامس.

اختبار الفرضيات

الفرضية (١):

Ho: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطوير نظم تقييم الأداء المستخدمة في الشركات الصناعية باستخدام المقاييس المرجعية.

Ha: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطوير نظم تقييم الأداء المستخدمة في الشركات الصناعية باستخدام المقاييس المرجعية.

جدول رقم (١-١-٥)

اختبار الفرضية الرئيسية

T المحسوبة	T الجدولية	Sig T	نتيجة الفرضية العدمية
٨,٥٢٦	٢,٠١٤١	٠,٠٠٠	رفض

لقد تم استخدام اختبار One Sample t-test ونجد من مطالعتنا لنتائج الحاسوب في الجدول السابق أن قيمة (T المحسوبة = ٨,٥٢٦) أكبر من قيمتها الجدولية، وتبعاً لقاعدة القرار: تقبل الفرضية (Ho) إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية والقيمة المعنوية (SIG) أكبر من ٠,٠٥ ونرفض الفرضية (Ho) إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية. والقيمة المعنوية (SIG) أقل من ٠,٠٥، فإننا نرفض الفرضية العدمية (Ho) ونقل الفرضية البديلة (Ha)، وهذا يعني يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطوير نظم تقييم الأداء المستخدمة في الشركات الصناعية باستخدام المقاييس المرجعية.

الفرضية (1a):

Ho: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بالاعتماد على المقاييس غير المالية بجانب المقاييس المالية مما يحقق فعالية تقييم الأداء وتطويره في المنشأة.

Ha: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بالاعتماد على المقاييس غير المالية بجانب المقاييس المالية مما يحقق فعالية تقييم الأداء وتطويره في المنشأة.

لقد تم استخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري لوصف إجابات العينة نحو الفقرات أدناه و المتعلقة بالفرضية الفرعية الاولى:

جدول(١-٢-٥)

المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لفقرات المحور الاول : فاعلية نظم تقييم الأداء بالاعتماد على المقاييس غير المالية إلى جانب المقاييس المالية

	وسط حسابي	انحراف معياري	الرتبة	المستوى
١. المقارنة المرجعية جزء هام من اهداف المنشأة.	4.5652	.58318	١	مرتفع
٢. المقارنة المرجعية مستمرة في المنشأة.	4.1087	.92444	٧	مرتفع
٣. قصور مقاييس الاداء المالية التقليدية في الشركات الصناعية الاردنية بحيث لم تعد كافية لتلبية متطلبات بيئة التصنيع الحديثة.	4.4130	.74762	٣	مرتفع
٤. تستخدم مقاييس اداء غير مالية جديده في الشركات الصناعية الاردنية بالإضافة الى مقاييس الاداء المالية التقليدية.	3.8696	1.14715	١١	مرتفع
٥. إن استخدام مقاييس الاداء غير المالية بالإضافة الى مقاييس الاداء المالية التقليدية سيؤدي الى زيادة فعالية دور المحاسبة الادارية.	4.1087	.97133	٨	مرتفع
٦. الاستخدام الاداري للمقاييس المالية وغير المالية زاد في فاعلية تقييم الاداء في الشركات الاردنية.	4.5217	.69087	٢	مرتفع
٧. اسلوب المقارنة المرجعية يعود على المنشاة بتحسينات داخلية كونه يصف مقاييس الاداء غير المالية.	4.3913	.88137	٤	مرتفع
٨. تقوم المنشاة بقياس تطوير المنتج بالنسبة لأفضل المنافسين بشكل مستمر.	4.2609	.77272	٥	مرتفع

	وسط حسابي	انحراف معياري	الرتبة	المستوى
٩. تقوم المنشاة بترتيب مؤشرات المقارنة المرجعية حسب المرتبة الافضل مقارنة بالمنافسين.	4.2174	.69644	٦	مرتفع
١٠. تقوم المنشاة باستنساخ ممارسات المنافسين وتطويرها حسب ظروفها وبيئتها بما يلائمها.	3.3261	1.17482	١٦	متوسط
١١. إن طريقة تقسيم العمل في المنشاة غير ملائمة لتطبيق مقاييس الاداء غير المالية.	3.5217	.96007	١٣	متوسط
١٢. إن عملية المقارنة بالشركات المنافسة سيؤدي الى زياده في معنويات العاملين.	3.8696	1.00241	١٢	مرتفع
١٣. إن عملية المقارنة بالشركات المنافسة ستزيد من ولاء العاملين.	3.9348	.95224	١٠	مرتفع
١٤. تم تصميم جميع الاعمال في منشئتكم بشكل دقيق وعلمي بما يتناسب وتطبيق مقاييس المقارنة المرجعية.	3.5000	1.09036	١٤	متوسط
١٥. تتم عملية القياس المقارن الداخلي بين اقسام المنشأة وانشطتها بهدف تطوير الاداء بشكل متكامل.	3.9565	.84213	٩	مرتفع
١٦. قبل القيام بتطوير اداء المنشأة لا يتم القيام بتشخيص الوضع الراهن.	3.4565	1.16822	١٠	متوسط
متوسط عام	**4.0014**	**.39539**		مرتفع

نلاحظ أن اتجاهات العينة إيجابية نحو الفقرات أعلاه وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس (٣) كما تبين أن الفقرة (١) و المتعلقة ب " المقارنة المرجعية جزء هام من اهداف المنشأة "هي أكثر الفقرات موافقة بمتوسط حسابي يبلغ ٤,٥٦٥٢ بينما كانت الفقرة (١٠) و المتعلقة ب " تقوم المنشاة باستنساخ ممارسات المنافسين وتطويرها حسب ظروفها وبيئتها بما يلائمها" هي أقل من الفقرات موافقة بمتوسط حسابي يبلغ (٣,٣٢٦١).

كما أن المتوسط العام البالغ ٤,٠٠١٤ يعكس ارتفاع مستوى موافقة العينة على المحور أعلاه.

مما يدل على إدراك أفراد العينة لفاعلية نظم تقييم الأداء بالاعتماد على المقاييس غير المالية إلى جانب المقاييس المالية، من حيث اعتماد : المقارنة المرجعية، و مقاييس اداء غير مالية جديده ، استنساخ ممارسات المنافسين و المقارنة بهم . كمقاييس هامة في تقييم الاداء.

ولقد تم استخدام اختبار One Sample t-test ونجد من مطالعتنا لنتائج الحاسوب في الجدول السابق أن قيمة (T المحسوبة = ١٧,١٧٧) أكبر من قيمتها الجدولية، وتبعاً لقاعدة القرار: تقبل الفرضية (Ho) إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية والقيمة المعنوية (SIG) أكبر من ٠,٠٥ ونرفض الفرضية (Ho) إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية. والقيمة المعنوية (SIG) أقل من ٠,٠٥، فإننا نرفض الفرضية العدمية (Ho) ونقبل الفرضية البديلة (Ha)، وهذا يعني يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بالاعتماد على المقاييس غير المالية بجانب المقاييس المالية مما يحقق فعالية تقييم الأداء وتطويره في المنشأة وفقا للجدول التالي:

جدول رقم (١-٣-٥)

اختبار الفرضية الفرعية الاولى

T المحسوبة	T الجدولية	Sig T	نتيجة الفرضية العدمية
١٧,١٧٧	٢,٠١٤١	٠,٠٠٠	رفض

الفرضية (1b):

Ho: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لنجاح عملية تطبيق اسلوب المقارنة المرجعية والبنية التحتية في المنشاة.

Ha: يوجد أثر ذو دلالة احصائية لنجاح عملية تطبيق اسلوب المقارنة المرجعية والبنية التحتية في المنشأة

لقد تم استخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري لوصف إجابات العينة نحو الفقرات أدناه و المتعلقة بالفرضية الفرعية الاولى:

جدول(١-٤-٥)

المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لفقرات المحور الثاني: لا يوجد أثر لتطبيق المقاييس المرجعية في الشركات الصناعية مع توفر مجموعة من المتطلبات لكي تكون عملية التطبيق ناجحة.

	متوسط حسابي	انحراف معياري	الرتبة	المستوى
١. يوجد رغبة لدى الادارة بالتغيير المطلوب للوصول للأفضل على المستويين الاداري والتشغيلي.	4.2609	.82825	١	مرتفع
٢. تلتزم الادارة العليا بمشاركة ذوي الخبرات والتعاون معهم لتطبيق اسلوب المقارنة المرجعية من خارج المنشأة .	3.8043	1.10794	٦	مرتفع
٣. تتعامل ادارة المنشأة مع التخطيط الشامل عندما يتطلب الامر ممارسات جديده او تغيرات اساسية في عملية التقييم.	3.9783	.99976	٤	مرتفع
٤. يوجد تقييم لجودة العمليات الادارية من خلال المقارنة المرجعية.	3.8043	1.10794	٧	مرتفع
٥. توافق المنشأة على اجراء بعض التعديلات الهامة الغير جذرية وذلك استعداد للبدء في تطبيق اسلوب المقارنة المرجعية.	3.9783	.80247	٣	مرتفع
٦. تعتبر الادارة رأي العاملين مهم نسبي لتطبيق اسلوب المقارنة المرجعية.	3.5870	1.02363	٩	متوسط
٧. تهتم المنشأة بالتأثير في العاملين ليتماشى سلوكهم مع متطلبات المهام الجديدة وذلك عن طريق التعريف بمقاييس المقارنة المرجعية.	3.6522	1.15888	٨	مرتفع

٨. المقارنة المرجعية تساعد اصحاب القرارات في تحديد مناطق الضعف لجودة العمليات وتحسينها من خلال التحليل الاستراتيجي.	4.2391	.70505	٢	مرتفع
٩. تعطى الاهمية النسبية لنتائج المقارنة التي تعتمد فقط على المقارنة بين الشركات المنافسة.	3.8261	.99564	٥	مرتفع
متوسط عام	**3.9034**	**.61468**		مرتفع

نلاحظ أن اتجاهات العينة إيجابية نحو الفقرات أعلاه وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس (٣).

كما نلاحظ أن الفقرة (١) المتعلقة ب " يوجد رغبة لدى الادارة بالتغيير المطلوب للوصول للأفضل على المستويين الاداري والتشغيلي." هي أكثر الفقرات موافقة بمتوسط حسابي يبلغ ٤,٢٦٠٩ بينما الفقرة (٦) المتعلقة ب " تعتبر الادارة رأي العاملين مهم نسبي لتطبيق اسلوب المقارنة المرجعية" هي أقل الفقرات موافقة بمتوسط حسابي يبلغ ٣,٥٨٧.

والمتوسط الحسابي البالغ ٣,٩٠٣٤ يعكس ارتفاع مستوى موافقة العينة على المحور أعلاه. وبما يعكس توفر متطلبات تطبيق المقاييس المرجعية وَ المشتملة على: رغبة الادارة بالتغيير، الالتزام بمشاركة الخبرات ، تقييم جودة العمليات ، المقارنة المرجعية .

لقد تم استخدام اختبار One Sample t-test ونجد من مطالعتنا لنتائج الحاسوب في الجدول السابق أن قيمة (T المحسوبة = ٩,٩٦٨) أكبر من قيمتها الجدولية، وتبعاً لقاعدة القرار: تقبل الفرضية (Ho) إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية والقيمة المعنوية (SIG) أكبر من ٠,٠٥ ونرفض الفرضية (Ho) إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية. والقيمة المعنوية (SIG) أقل من ٠,٠٥، فإننا نرفض الفرضية العدمية (Ho) ونقل الفرضية البديلة (Ha)، وهذا يعني يوجد اثر ذو دلالة احصائية لنجاح عملية تطبيق اسلوب المقارنة المرجعية والبنية التحتية في المنشأة مما يجعلها من الشركات الريادية بين منافسيها اذا ما طبق بنجاح وفقا للجدول التالي:

جدول رقم (١-٥-٥)

اختبار الفرضية الفرعية الثانية

T المحسوبة	T الجدولية	Sig T	نتيجة الفرضية العدمية

٩,٩٦٨	٢,٠١٤١	٠,٠٠٠	رفض

الفصل السادس

مناقشة النتائج والتوصيات

النتائج :

ما مدى تأثير تطوير نظم تقييم الأداء المستخدمة في الشركات الصناعية باستخدام المقاييس المرجعية، المتعلق بالفرضية الرئيسية الأولى؟

لقد تم استخدام اختبار One Sample t-test ونجد من مطالعتنا لنتائج الحاسوب في الجدول السابق أن قيمة (T المحسوبة = ٨,٥٢٦) أكبر من قيمتها الجدولية، وتبعاً لقاعدة القرار: تقبل الفرضية (Ho) إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية والقيمة المعنوية (SIG) أكبر من ٠,٠٥ ونرفض الفرضية (Ho) إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية. والقيمة المعنوية (SIG) أقل من ٠,٠٥، فإننا نرفض الفرضية العدمية (Ho) ونقل الفرضية البديلة (Ha)، وهذا يعني هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين تطوير نظم تقييم الأداء في الشركات الصناعية باستخدام المقاييس المرجعية.

الفرضية (1a):

هل من الممكن الاعتماد على المقاييس (الكمية) المالية وعدم الاهتمام في المقاييس (النوعية) وغير المالية في المنشأة مما يحقق فاعلية تقييم الأداء وتطويره في الشركات المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى؟

لقد تم استخدام اختبار One Sample t-test ونجد من مطالعتنا لنتائج الحاسوب في الجدول السابق أن قيمة (T المحسوبة = ١٧,١٧٧) أكبر من قيمتها الجدولية، وتبعاً لقاعدة القرار: تقبل الفرضية (Ho) إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية والقيمة المعنوية (SIG) أكبر من ٠,٠٥ ونرفض الفرضية (Ho) إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية. والقيمة المعنوية (SIG) أقل من ٠,٠٥، فإننا نرفض الفرضية العدمية (Ho) ونقبل الفرضية البديلة (Ha)، وهذا يعني هناك أثر ذو دلالة إحصائية بالاعتماد على المقاييس غير المالية بجانب المقاييس المالية مما يحقق فعالية تقييم الأداء وتطويره في المنشاة.

الفرضية (1b):

اذا ما تم تهيئة الشركة ليتم تطبيق اسلوب القياس المرجعي فان عملية النجاح حتما ستكون مؤكدة وتعكس اثرها على تقييم الأداء لمنافسيها :

هناك أثر ذو دلالة احصائية بين نجاح عملية تطبيق اسلوب المقارنة المرجعية والبنية التحتية في المنشأة المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية؟

لقد تم استخدام اختبار One Sample t-test ونجد من مطالعتنا لنتائج الحاسوب في الجدول السابق أن قيمة (T المحسوبة = ٩,٩٦٨) أكبر من قيمتها الجدولية، وتبعاً لقاعدة القرار: تقبل الفرضية (Ho) إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية والقيمة المعنوية (SIG) أكبر من ٠,٠٥ ونرفض الفرضية (Ho) إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية. والقيمة المعنوية (SIG) أقل من ٠,٠٥، فإننا نرفض الفرضية العدمية (Ho) ونقل الفرضية البديلة (Ha)، وهذا يعني هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين نجاح عملية تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية والبنية التحتية في المنشأة.

وتتفق هذه النتيجة مع ما ورد في الأدب النظري والدراسات السابقة التي تم استعراضها في قطاعات التعليم والبلديات وقطاع الحكومة بشكل خاص وأن هذه النتيجة لا تختلف عن باقي القطاعات الواردة.

التوصيات:

١. علـى الشركات الأردنيـة وخاصـة الصـناعية منهـا والتـي لا تطبـق اسـلوب القيـاس المرجعـي بضرورة تطبيقه لما له من اثر وفوائد، والعمل على تطوير نظام تقييم الأداء عن طريق وضع اسس واستراتيجيات علمية للارتقاء الى افضل المستويات بين الشركات المنافسة.

٢. بناءً على مبدأ التحسين المستمر فهناك حاجة ملحة لمواكبة التطورات الكمية والنوعية من قبل الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية التي تطبق اسلوب القياس المرجعي وذلك من خلال تطوير نظام تقييم الأداء في جميع الاقسام وخاصة في مجال رفع الكفاءة والاداء لدى العاملين لما له اثر ايجابي على تطوير الاداء لدى الشركات، وذلك لان التطوير والتحسين لا يقف على الصعيد الداخلي دون التطلع الى التطورات الخارجية العالمية في وقت نحن نلاحظ التطورات التكنلوجية العالمية

٣. ضرورة إجراء مزيد من الدراسات والبحوث عن اهمية تطبيق اسلوب القياس المرجعي وأثره في تطوير نظم تقييم الأداء وأيضاً إمكانية تطبيقه في قطاع الحكومي سواء أكان خدمي أو تجاري أو صناعي

٤. ضرورة أن تولي المؤسسات الأكاديمية والجمعيات المهنية الخاصة، ومراكز البحوث في الجامعات الأردنية، وغرفه الصناعة والتجارة الاردنية إهتماماً اكثر في توعية الشركات الاقتصادية الأردنية، وخاصة التي تواجه منافسة عالمية شديدة، بضرورة الاستفادة من اسلوب تطبيق القياس المرجعي وفوائده العديدة .

٥. تطوير الثقافة التنظيمية لتقبل تطبيق اسلوب القياس المقارن الاستراتيجي ويشمل التخطيط الاستراتيجي للموارد المختلفة وخدمة العملاء والموردين والمنافسين على المستويين المحلى والعالمي يساهم في دعم القدرة التنافسية للشركات الصناعية الاردنية .

٦. تشجيع الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية على ضرورة الدخول في مشاريع مشتركة للمقارنة المرجعية في مناطق التقانة المعقدة والحاسمة مع قادة الصناعة في الدول الشقيقة والصديقة.

٧. الدعم والتشجيع الحكومي للشركات الصناعية الاردنية لأهمية احتلال التصدير الاولوية في التوجهات ، لما له من دور في تحسين قدراتها الحالية وتفعيل الطاقات الانتاجية العاطلة والفائضة، ومن ثم زيادة حصتها في السوق المحلية والخارجية على حد سواء. اذ يمثل التصدير

محـوراً للبقـاء والتفـوق ومصـدراً رئيسـاً للعملـة الصـعبة وميـداناً للاختبـار والـتعلم الفنـي والاستراتيجي من خبرات الآخرين.

٨. على مجلس ادارة الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية التسجيع على بناء استراتيجية واضحة تتيح التفوق على المنافسين. لذا ينبغي ادخال القيادات الادارية في الشركة سيما مديري الادارتين الوسطى والعليا في دورات تدريبية متخصصة تدور موضوعاتها حول كيفية تحديد مرتكزات الاستراتيجية الفاعلة وابعاد المنافسة الحالية وكيفية اجراء المقارنة المرجعية وذلك بالتعاون مع المكاتب الاستشارية في الكليات المعنية.

٩. اهمية التـزود بالمعرفـة الداخليـة عبـر مقارنـة مرجعيـة داخليـة تسـتهدف تحليـل الممارسات المستخدمة. ثم اجراء مقارنة مرجعية خارجية تنافسية لمعرفة المنافس تمهيداً للحكم على اداء المنشأة. يعقبها السعي لمعرفة ذوي المرتبة الافضل قياساً بالشركة المحلية سواء في صناعتها او خارجها. وذلك عبر عملية مستمرة للتعلم من الاخرين.

١٠. تشجع الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية على المشاركة في البيانات وفي نتائج المقارنـة المرجعيـة مـع الشركات العربيـة المتطـورة فـي مجـال اختصاصـها وتيسـير الزيـارات المتبادلة في هذا الجانب.

قائمة المراجع

المراجع العربية:

أولا" : الكتب العربية:

١. الرمحي ، نضال محمود، **(ترجمة كتاب المحاسبة الادارية) Sawyers, Jackson, Jenkins** الطبعة الاولى ، دار الفكر ، ٢٠١٣ ، عمان- الاردن.

٢. بني حمدان ، خالد محمد ووائل محمد صبحي ادريس (٢٠٠٧) **الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي** : منهج معاصر ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، ص ٣٧٦.

٣. الحسيني ، فلاح حسن عدادي (٢٠٠٦) **الادارة الاستراتيجية مفاهيمها ومداخلها وعملياتها المعاصرة**، دار وائل للنشر عملن –الاردن.

٤. يوسف ، محمد محمود (٢٠٠٥) **البعد الاستراتيجي لتقييم الاداء المتوازن ، المنظمة العربية للتنمية الادارية** ، القاهرة ٨٦-٨٨.

٥. منصور، بهاء محمد حسين (٢٠٠٢) ، **مفاهيم المقاييس المرجعية في المجالات المتعلقة بالأداء التشغيلي والاستراتيجي**.

٦. منصور، محمد محمد (٢٠٠٢) ، **اهم الاساليب المحاسبة الادارية الحديثة وخصائص البيئة التنافسية المتغيرة**.

٧. ابو نصار، محمد (٢٠١٢) **المحاسبة الادارية الطبعة الثالثة** ، دار وائل للنشر عمان- الاردن.

٨. النشار، تهاني محمود عبده (٢٠٠٥) ، **مقارنة بين اسلوب دورة حياة المنتج وبين اسلوب قياس المرجعي**.

٩. الطرلي، محمد مفتاح (٢٠٠٧) ، **نظام تقييم الاداء في المصارف التجارية الليبية**.

٩- باشيخ وعبد المقصود، عبد اللطيف محمد واحمد بهجت (٢٠٠٨) **العلاقة بين استخدام مقاييس الأداء غير المالي ودرجة تطبيق العوامل الإدارية التكنولوجية ودرجة التنافسية في المؤسسات بالمملكة العربية السعودية**.

١٠. حسين ،أحمد حسين علي (٢٠٠٢-٢٠٠٣) ، **المحاسبة الإدارية المتقدمة**، (الإسكندرية: الدار الجامعية).

١١. المحسن، توفيق محمد عبد (٢٠٠٣-٢٠٠٤)، **تقييم الأداء مداخل جديدة لعالم جديد**،(القاهرة: دار الفكر العربي).

١٢. عيسى، حسين محمد (٢٠٠٢) ، **دراسات في نظم إدارة التكلفة**، (القاهرة: كلية التجارة، جامعة عين شمس).

١٣. ابراهيم، ماجدة حسين (٢٠٠٠)، **مفهوم القياس المرجعي وخطوات تطبيقه**.

١٤. القاضي، محمد بهاء الدين (٢٠٠٢)،**انواع المقاييس المرجعية للاداء الافضل**.

١٥. صالح، سمير أبو الفتوح (١٩٩٩-٢٠٠٠)، **المحاسبة الإدارية الاستراتيجية مدخل معاصر لدعم القرارات في البيئة التنافسية**، (المنصور ، كلية التجارة، جامعة المنصورة).

١٦. الشبراوي، عادل (١٩٩٥)، **الدليل العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة**، الشركة العربية للإعلام العلمي "شعاع، ص١٢٣ – ١٥١.

١٧. عوض الله، ميخائيل عوض الله (٢٠٠٥)، **دراسات تحليلية وسلوكية في المحاسبة الإدارية**، (القاهرة: جامعة عين شمس).

١٨. حسين، كمال (٢٠٠٠)، **دراسات وبحوث في المحاسبة**، (القاهرة: كلية التجارة، جامعة عين شمس).

ثانياً: الدوريات والمجلات العربية:

١- ميده، إبراهيم عمر (٢٠٠٣) نظام محاسبة المسؤولية في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية واقع وتطلعات ، مجلة جامعة دمشق، المجلد ١٩، العدد الثاني، (٢٠٠٣)، ص ٣١٧-٣٥٩.

٢- الدرويش، بشير محمد عاشور (٢٠٠٥) **تقييم الأداء التسويقي من منظور محاسبي**، مجلة البحوث الاقتصادية، مركز بحوث العلوم الإقتصادية، (بنغازي، ليبيا، المجلد السادس عشر ، العدد الثاني: ٢٠٠٥).

٣- منصور، بهاء محمد حسين (٢٠٠٢)، المداخل المقترحة **لقياس وتقييم الأداء المالي والتشغيلي الاستراتيجي في منشآت الأعمال الحديثة**، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية،(المجلد التاسع والثلاثون، العدد الأول : مارس ٢٠٠٢).

٤- النشار، تهاني محمود عبده (٢٠٠٥)، **استخدام أسلوب دورة حياة المنتج في تحسين التكاليف – إطار مقترح**، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، كلية التجارة ، جامعة الإسكندرية و (المجلد الثاني والاربعين، العدد الأول: مارس ٢٠٠٥).

٥- الصعيدي، إبراهيم أحمد (١٩٨٥)، **ديناميكية تقييم الأداء في إطار منهج النظام المتكامل للمعلومات المحاسبية والإدارية**، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس،(العدد الأول).

٦- القطاونه، عادل محمد (٢٠٠٥)، **مدى أهمية الأبعاد غير المالية على أداء الشركات**، مجلة المدقق ، جمعية المحاسبين القانونيين الأردنيين ،(العدد ٦٣-٦٤ : أيلول ٢٠٠٥).

٧- ابراهيم، ماجدة حسين (٢٠٠٠) ، **إطار مقترح لتخفيض تكاليف الإنتاج والجودة من منظور مدخل تكاليف دورة حياة المنتج**، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، كلية التجارة، جامعة عين شمس، (العدد الأول : ٢٠٠٠).

٨- القاضي، محمد بهاء الدين بديع (٢٠٠٢) ، **دراسة تحليلية لاستخدام المقاييس المرجعية من اجل تحسين الأداء والقدرة الإنتاجية في صناعة البناء والتشييد** ، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، كلية التجارة وإدارة الاعمال، جامعة حلوان، (العدد الثالث والرابع:(٢٠٠٢).

٩- منصور، محمد محمد (٢٠٠٢) ، **دور الاساليب الحديثة للمحاسبة الإدارية في تدعيم القدرة التنافسية للمنشأة** ، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، كلية التجارة وإدارة الأعمال ، جامعة حلوان،(العدد الثالث والرابع: ٢٠٠٢).

١٠- عبد الوهاب، سمير محمد، المؤتمر الدولي للتنمية الادارية: **نحو أداء متميزفي القطاع الحكومي، المقارنة المرجعية كمدخل لتقييم اداء البلديات في الدول العربية**، الرياض (١٣-١٦ ذو القعدة ١٤٣٠ ه)، (١-٤ نوفمبر ٢٠٠٩ م).

١١- النعيمي، عدنان و التميمي، ارشيد، **التحليل والتخطيط المالي** ، الاردن عمان ٢٠٠٨ دار اليازوري.

١٢- محمد، عبد الرحيم محمد موقع الكتروني. **الادارة الاستراتيجية وتقييم الاداء** ٢٠١١ " المقارنة المرجعية للتخطيط الاستراتيجي وتقيم الاداء " وزارة خارجية قطر .

١٣- القطيني، خالد ، **الاتجاهات الحديثة في إدارة ومراقبة النقدية في الشركات** رسالة دكتوراه جامعة بواتية فرنسا ١٩٩٢ ص١١٠.

١٤- الجهماني، عمر ، **تقييم أداء الشركات** ، مجلة في جريدة اخبار البحرين ٢٠٠٩.

ثالثا": الدراسات غير المنشورة:

١. محمد مرسي خضير (٢٠٠١)،**إطار محاسبي مقترح لتقييم أداء الوحدات الاقتصادية في ظل المتغيرات البيئية الحديثة**، دراسة تطبيقية، رسالة ماجستير غير منشورة، القاهرة: جامعة عين شمس.

٢. محمد مفتاح الطرلي(٢٠٠٧)، **إمكانية استخدام مقاييس الأداء المرجعية لغرض تحسين أداء المصارف التجارية في ليبيا**، رسالة ماجستير غير منشورة، طرابلس: أكاديمية الدراسات العليا.

المراجع الأجنبية:

1. Horngren, C. "Cost and Management, yesterday & today" Journal of Accounting Research, 89. pp.19-32. (1950- 1970).
2. American Accounting Association "Report of the committee on behavioral science content of the accounting curriculum supplement to the accounting review 971 pp 247- 285 .
3. KAPLAN R. "the significatance and investing of cost variances Journal of Accounting Research, 1975.
4. Brewer, P.C, Garrison, R.H, Noreen. E, 2006 " Introduction to Managerial Accounting", McGraw-Hill.
5. Benchmarking The global Unclear Indusry ,2012. Hrading for A faste Recovery; Ernst & Young.
6. Wild, J. and K. Shaw. 2010. /Managerial Accounting. The McGraw Hill Companies , INC.
7. Atkinson, A;r.Banker;S. Kaplan;and S. Young.2007 Management Accounting Fifth Edition Prentice- HallIntrenational, New Jersey INC, USA.
8. Polimeni. R;F. Fabozzi and Arthur H. Adelberg. 2007 Cost Accounting : Concepts and Applications for Managerial Decision Making. Seventh Edition .The McGraw Hill Companies. IMC.
9. Cost Accounting Tradition and Innovation, 5th edition, Jesse Barfield, Cecily Raiborn, Michael Kinney, 2003 .pp.309-311

10. Czarnecki, Mark. T, 1999, " Manaing by Measuring", American Management Association.
11. Dacko, 2000
12. Hilton, R.W, 2004 " Managerial Accouting", McGraw Hill.
13. Horngren, C.T, Datar, S.M & Foster, G.,2003" Cost Accounting: A Managerial Emphasis", Prentice-Hall.
14. Kaplan Ropert S , et al, 1997," Management Accounting", 2ed,Prentice- Hall International, INC, NeewJerssy.
15. Luiz C.R Carpinetti, Alexandre M. de Melo 2002.
16. Marketing, 5th edition, Eric Benkowitz, Roger Kerin, Steven Hartley, William Rudelius, 1997.pp.582-585.
17. Menachop&Wassenberg, 2000.
18. Tony Bendell, et al, 1997, "The Benchmarking Workout.", FT Pitman Bublishing.
19. Kaplan R.S.&D.P. Norton (1992) The Balanced Scorecard : Measures the Drive Performance , Harvard Business Review, Jan-Feb,71-79.
20. Huselid, M.A (1998) The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity and Corporate Financial Performance Academy of Management Jornal (38) .635-672.
21. Belkaoui A " Accounting Theory" Harcourt Brace public ny 985.
22. Shank J." Strategic cost management new or wine or just new bottles" Journal of Accounting Research, 989 pp 47-65
23. Lord B, . " Strategic management Accounting" Journal of Accounting Research, 996 pp 347-366
24. Lord, B. " Strategic management Accounting" Journal of Accounting Research, 996 pp 347-366 .

Websites :

1. www.grn.com
2. www.ab.com
3. Www.fordvehicles.com
4. www.chryslercorp.com

الملاحــق

أسماء محكمي استبانة الدراسة

الرقم	الاسم	الجامعة
١	الدكتور محي الدين حمزة	الجامعة الزرقاء
٢	الدكتور زياد العمرو	جامعة مؤتة
٣	الاستاذ الدكتور نبيل الحلبي	جامعة عمان العربية

نموذج استبانة عن :-

أهمية تطبيق أسلوب القياس المرجعي وأثره في تطوير نظم تقييم الأداء على الشركات الصناعية المساهمة العامة (الأردنية)

The Importance Of The Benchmark Application Style And Its Impact On The Development Of Performance Evaluation Systems

إعداد الطالب : يحيى شحدة محمد غشيم

الرقم الجامعي :٢٠١١٩٠١٦

إشراف الاستاذ الدكتور: خالد قطيني

المقدّمـــة :-

في مناخ عمل يتسم بالتطور السريع ومساحة ضخمة من الاختيارات أمام العملاء، لا تستطيع مؤسسة واحدة أن تساير التطور في كل شيء دون أن تتشارك أو تشارك الآخرين ما لديهم من معارف للتحسين والتطوير. فالآخرون لديهم عادة الكثير من المعارف التي يمكن تعلمها وتطبيقها بل وتطويرها.

ولا يقتصر نقل المعارف بين منافسين أو رواد في المجال نفسه، فأحيانا لا توجد حلول إيجابية وفعالة لبعض المشكلات في مجال عمل محدد، ولكنها توجد في مجال آخر مختلف تماما في نشاط الأعمال .

فهناك أفكار وممارسات يمكن نقلها من المجال الطبي إلى الصناعة، أو من المجال العسكري للصناعة، وأقرب مثال لذلك هي فكرة السيطرة على حركة المواد والأجزاء والمنتج التام ، فليس من الضروري أن تكون المقارنة في الصناعة نفسها أو النشاط الذي تعمل فيه، بل من الممكن أن تجد بغيتك في أنشطة وصناعات أخرى مختلفة، ولكنها تحمل أفكاراً جيدة قد تكون نافعة لمؤسستك.

ولذلك فالمؤسسات الناجحة تفكر عالمياً (بالقياس المقارن لأفضل أداء)، وتتحرك فعليا في حدود واقعها (مواردها المتاحة). ولذلك قامت بعض الدول بإنشاء آليات تنظيمية تقود رحلة نقل المعارف والمفاهيم والأفكار بين القطاعات المختلفة لدفع عجلة التطور في كل اتجاه.

قياس المقارنة المرجعية ليس مدرسة إدارية منفصلة، ولكنه آلية لتطبيق مجموعة متكاملة من التقنيات والأدوات الفنية لمراجعة فاعلية الأداء للشركة وتطويرها في أغلب الأنشطة داخل المنشأة، وهي لذلك تعتبر بمثابة حجر زاوية للأعمال الصناعية، بل وتتطلب بعض المعايير والمواصفات أن يشمل القياس المقارن كل أنشطة العمل بالمؤسسة. وهو نوع من التحسين والتغيير يسعى في النهاية لتحقيق متطلبات العميل في أعلى قيمة مُمكنة، من خلال مقارنة أنشطة المؤسسة المختلفة بغيرها من المؤسسات الرائدة، ومحاولة نقل أفكار مناسبة في حدود قدرات المنشأة.

مشكلة الدراسة:

إن التغيرات والتطورات السريعة في بيئة الأعمال الحديثة، والمتمثلة في ظروف المنافسة الحادة، والأبعاد الجديدة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، وتنوع احتياجات المستهلكين، وتطور مفهوم الإدارة الاستراتيجية؛ قد أثرت على كمية المعلومات ونوعيتها، التي تحتاج إليها الشركات في قياس وتقييم الأداء لتحقيق الأهداف الاستراتيجية وأن هناك حاجة ماسة لتطوير مقاييس الأداء المالية لمواكبة هذه التغيرات السريعة والمتلاحقة. فلم تعد مقاييس الأداء المالية وحدها كافية لعملية اتخاذ القرارات وترشيدها، وإنما يتطلب الأمر وجود مقاييس غير مالية تؤخذ بعين الاعتبار في اتخاذ القرار، لذلك ومن المفيد التركيز على مقاييس الأداء غير المالية بدلاً من الاقتصار على مقاييس الأداء المالية فقط، بل يجب التكامل بينها لإعطاء صورة شاملة عن أداء المنشأة بشكل متكامل.

هنا ظهرت مشكلة اختيار كل منشأة للأسلوب المناسب من بين أساليب المحاسبة الإدارية بالشكل الذي يساعد على تحسين أدائها والارتقاء به إلى مستوى الرائد ثم بعد ذلك تظهر مشكلة تحسين الأداء والارتقاء به إلى أعلى المستويات، من خلال إغلاق الفجوة في الأداء بين أداء الشركة والشركات الأخرى الرائدة في مجال الصناعة.

لذلك فإن هذه الدراسة تحاول إيجاد حل لهذه المشكلة من خلال استخدام القياس المرجعي، حيث يساعد هذا الأسلوب الشركات لمواكبة التطورات الحديثة والاستفادة من تجارب الآخرين في تحديد أوجه القصور في الأداء وبالتالي العمل على تحسين أداء هذه الشركات وتطويره وزيادة قدرتها التنافسية.

الاستبانة العامة

السّيد / السّيدة المحترمة :

نرجو منكم الإجابة عن الأسئلة التي بين أيديكم بأكبر قدر من الدقة، علماً أن الأسئلة المطروحة في هذا الاستبيان تتعلق برأيكم الشخصي في عملكم اليومي في مؤسستكم وتحتوي على مواضيع تخصصكم وتفيدنا في بحثنا هذا.

نفيدكم أن جميع الأسئلة المطروحة هي بغرض البحث العلمي فقط وستعامل بسرية تامة ، شاكرين لكم تعاونكم معنا في إنجاحه من خلال مشاركتكم في الإجابة عن الأسئلة المطروحة، آملين أن يقوم الشخص المناسب بالإجابة على هذه الأسئلة بغية الوصول إلى أعلى جودة ممكنة من نتائج التحليل وتحقيق أهداف البحث ، وإن رغبتم سنزودكم بنتائج البحث .

ضع إشارة (X) في المربع المناسب للإجابة التي تنطبق عليك:

١- الجنس : ☐ ذكر ☐ أنثى

٢- العمر :

٣- المؤهل العلمي:

☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه

٤- التخصص العلمي:

☐ محاسبة ☐ ادارة ☐ مالية وصرفية ☐ اقتصاد

٥- الشهادات المهنية:

☐ Others ☐ CMA ☐ CPA ☐ JCPA

٦- عدد سنوات الخبرة:

☐ اقل من ٥ سنوات ☐ ٥-١٠ سنوات

☐ ١٠ -١٥ سنة ☐ ١٥ سنة فأكثر

٧- الوظيفة الحالية:

☐ مدير عام ☐ مدير مالي ☐ مدير إداري ☐ مدقق داخلي

الاستبيان الخاصّ بأهمية تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية (BENCHMARKING): على الشركات الصناعية المساهمة العامة.

المحور الأول:

- **فاعلية نظم تقييم الأداء بالاعتماد على المقاييس غير المالية إلى جانب المقاييس المالية.**

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١. المقارنة المرجعية جزء هام من اهداف المنشأة.					
٢. المقارنة المرجعية مستمرة في المنشأة.					
٣. قصور مقاييس الأداء المالية التقليدية في الشركات الصناعية الأردنية بحيث لم تعد كافية لتلبية متطلبات بيئة التصنيع الحديثة.					
٤. تستخدم مقاييس أداء غير مالية جديده في الشركات الصناعية الأردنية بالإضافة الى مقاييس الأداء المالية التقليدية.					
٥. إن إستخدام مقاييس الاداء غير المالية بالإضافة الى مقاييس الأداء المالية التقليدية سيؤدي الى زيادة فعالية دور المحاسبة الإدارية.					
٦. الإستخدام الإداري للمقاييس المالية وغير المالية زاد في فاعلية تقييم الأداء في الشركات الأردنية.					
٧. أسلوب المقارنة المرجعية يعود على المنشاة بتحسينات داخلية كونه يصف مقاييس الأداء غير المالية.					
٨. تقوم المنشاة بقياس تطوير المنتج بالنسبة لأفضل المنافسين بشكل مستمر.					
٩. تقوم المنشاة بترتيب مؤشرات المقارنة المرجعية حسب المرتبة الأفضل مقارنة بالمنافسين.					
١٠. تقوم المنشاة باستنساخ					

ممارسات المنافسين وتطويرها حسب ظروفها وبيئتها بما يلائمها.					
١١. إن طريقة تقسيم العمل في المنشاة غير ملائمة لتطبيق مقاييس الأداء غير المالية.					
١٢. إن عملية المقارنة بالشركات المنافسة سيؤدي الى زياده في معنويات العاملين.					
١٣. إن عملية المقارنة بالشركات المنافسة ستزيد من ولاء العاملين.					
١٤. تم تصميم جميع الأعمال في منشاتكم بشكل دقيق وعلمي بما يتناسب وتطبيق مقاييس المقارنة المرجعية.					
١٥. تتم عملية القياس المقارن الداخلي بين أقسام المنشأة وأنشطتها بهدف تطوير الأداء بشكل متكامل.					
١٦. قبل القيام بتطوير أداء المنشأة لا يتم القيام بتشخيص الوضع الراهن.					

- المحور الثاني:

لا يوجد أثر لتطبيق المقاييس المرجعية في الشركات الصناعية مع توفر مجموعة من المتطلبات لكي تكون عملية التطبيق ناجحة.

١. يوجد رغبة لدى الادارة بالتغيير المطلوب للوصول للأفضل على المستويين الإداري والتشغيلي.					
٢. تلتزم الإدارة العليا بمشاركة ذوي الخبرات والتعاون معهم لتطبيق أسلوب المقارنة المرجعية من خارج المنشأة.					
٣. تتعامل إدارة المنشأة مع التخطيط الشامل عندما يتطلب الأمر ممارسات جديده أو تغيرات أساسية في عملية التقييم.					
٤. يوجد تقييم لجودة العمليات الإدارية من خلال المقارنة المرجعية.					
٥. توافق المنشأة على إجراء بعض التعديلات المهمة غير الجذرية وذلك استعداداً للبدء في تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية.					
٦. تعتبر الإدارة رأي العاملين مهماً نسبياً لتطبيق أسلوب المقارنة المرجعية.					
٧. تهتم المنشأة بالتأثير في العاملين ليتماشى سلوكهم مع متطلبات المهام الجديدة وذلك عن طريق التعريف بمقاييس المقارنة المرجعية.					
٨. المقارنة المرجعية تساعد أصحاب القرارات في تحديد مناطق الضعف لجودة العمليات وتحسينها من خلال التحليل الاستراتيجي.					
٩. تعطى الأهمية النسبية لنتائج المقارنة التي تعتمد فقط على					

المقارنة بين الشركات المنافسة.					

المحور الثالث:

فوائد تطبيق المقارنة المرجعية في الشركات الصناعية المساهمة العامة.

١. المقارنة المرجعية تحسن من نشاط الأمن الصناعي.					
٢. المقارنة المرجعية تستخدم كأسلوب لتحسين الجودة.					
٣. المقارنة المرجعية توفر السرعة والكفاءة والأداء.					
٤. المقارنة المرجعية تؤثر في تخفيض المصاريف الإضافية بالنسبة للعاملين.					
٥. المقارنة المرجعية تؤثر في تخفيض المصاريف الإضافية بالنسبة الى المواد الأولية (مدخلات الانتاج).					
٦. يزيد استخدام المقارنة المرجعية من خلال خبرة الشركة بمنافعها.					
٧. القياس المرجعي وسيلة إيجابية لاستمرار عملية التطوير والتحسين في دورة مستمرة لحياة المنتج وكفاءة العاملين.					
٨. يقود تطبيق أسلوب القياس المرجعي بأفضل السبل لأداء متميز ومتفوق للفوز برضا الزبون.					

- المحور الفرعي الرابع:

توجد معوقات تواجه نظم تطوير تقييم الأداء الحالية باستخدام المقاييس المرجعية في الواقع العملي بالشركات الصناعية.

١. عملية تقييم الأداء مرحلة مهمة لمراحل التخطيط لا سيما في الشركات الصناعية وهو ما يسمى Feedback التغذية العكسية.					
٢. استخدام المعايير والأسس العلمية في تحديد تقييم الأداء في الشركات الصناعية الأردنية ينعكس ايجاباً على ربحية المنشأة.					
٣. المقارنة في تقييم الأداء يكون عادةً بين ما هو متحقق ومستهدف في نهاية مدة زمنية معينة للمنشآت الصناعية.					
٤. الهدف الرئيسي لتقييم الأداء هو الوقوف على مدى كفاءة استخدام الموارد المتاحة بطريقة رشيدة تحقق عائداً أكبر بتكاليف أقل وبجودة أعلى.					

المحور الخامس:

بغية تطبيق تقييم الأداء باستخدام المقاييس المرجعية في الشركات الصناعية المساهمة الأردنية.

١. يتم إشراك العاملين في أنشطة المقارنة المرجعية.					
٢. يتطلب أسلوب المقارنة المرجعية توفير قاعدة بيانات متخصصة للمعلومات في المنشأة تفي بغرض تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية.					
٣. لنجاح عملية المقارنة تقوم المنشأة بلقاءات مع خبراء في الشركات الصناعية المنافسة.					
٤. لنجاح عملية المقارنة تقوم المنشأة بلقاءات مع الزبائن والموردين بشكل مستمر.					
٥. تقوم المنشأة بالبحث عن إستراتيجيات ملائمة والتي تعود بميزة تنافسية بشكل دائم.					
٦. تقوم المنشأة بعمل التحليل الإستراتيجي لتشخيص نقاط القوة والضعف لدى المنافسين.					
٧. تضع المنشأة تصوراً لاستراتيجيات جديدة تسهم في بناء افكار وتصاميم تتناسب أو تفوق مع الشركات المنافسة.					
٨. تقوم المنشأة بتقييم وتحليل موقعها التنافسي في السوق وتحليلة					

بشكل مستمر.					
٩. تقوم المنشأة بالمقارنة مع منتجات المنافسين من حيث السعر ، التصميم، التوزيع، والجودة بشكل مستمر.					
١٠. تعمل المنشأة على مقارنة سياساتها المطبقة في مجال التخزين واختيار الموردين والانتاج مع الشركات المنافسة.					
١١. تمتلك المنشأة كفاءات مشابهة لما يملكه المنافسون.					
١٢. تمتلك المنشاة فهماً عالياً لمتطلبات السوق وأولويات الزبون.					
١٣. تعتمد المنشأة على اختيارات متعددة لحل المشاكل وعدم التقيد بحل وحيد .					

شاكرين تعاونكم

كشف بأسماء الشركات المساهمة العامة ـ القطاع الصناعي المدرجة في سوق عمان المالي

إجراءات الشركات	اسم الشركة	الرمز الحرفي	رقم الشركة	التسلسل
⬅	الأردنية لتجهيز وتسويق الدواجن ومنتجاتها	JPPC	141002	1
⬅	الألبان الأردنية	JODA	141004	2
⬅	العامة للتعدين	GENM	141005	3
-	(العربية لصناعة الألمنيوم (آرال	AALU	141006	4
⬅	(الصناعية التجارية الزراعية (الإنتاج	ICAG	141009	5
⬅	الوطنية لصناعة الصلب	NAST	141011	6
⬅	دار الدواء للتنمية والإستثمار	DADI	141012	7
⬅	مصانع الأجواخ الأردنية	JOWM	141014	8
⬅	مصانع الخزف الأردنية	JOCF	141015	9
-	مصانع الورق والكرتون الأردنية	JOPC	141017	10
-	مناجم الفوسفات الأردنية	JOPH	141018	11
⬅	الأردنية لصناعة الأنابيب	JOPI	141019	12
-	المركز العربي للصناعات الدوائية والكيماوية	APHC	141023	13

14	141024	AJFM	الجنوب لصناعة الفلاتر	⬅
15	141026	JOIC	الصناعات الكيماوية الأردنية	⬅
16	141027	UNIC	العالمية للصناعات الكيماوية	-
17	141029	GENI	الإستثمارات العامة	-
18	141032	INMJ	(الصناعات والكبريت الأردنية (جيمكو	⬅
19	141038	WOOD	(الأردنية للصناعات الخشبية (جوايكو	⬅
20	141039	WIRE	الوطنية لصناعة الكوابل والأسلاك الكهربائية	⬅
21	141042	JOCM	مصانع الإسمنت الأردنية	-
22	141043	APOT	البوتاس العربية	-
23	141044	UCVO	القرية للصناعات الغذائية والزيوت النباتية	⬅
24	141045	JOWL	الأردنية لصناعات الصوف الصخري	-
25	141052	UMIC	العالمية الحديثة لصناعة الزيوت النباتية	-
26	141054	NATC	الوطنية لصناعة الكلورين	⬅
27	141055	JOIR	الموارد الصناعية الأردنية	⬅
28	141059	JNCC	(الشرق الأوسط للكابلات المتخصصة (مسك الأردن	⬅
29	141060	AREN	الصناعات الهندسية العربية	⬅
30	141061	ELZA	الزي لصناعة الألبسة الجاهزة	⬅
31	141063	NMCO	الوطنية للصناعات الهندسية المتعددة	⬅
32	141065	RMCC	الباطون الجاهز والتوريدات الإنشائية	⬅
33	141070	JOST	حديد الأردن	⬅

34	141072	AEIN	العربية للصناعات الكهربائية	-
35	141073	MPHA	الشرق الأوسط للصناعات الدوائية والكيماوية والمستلزمات الطبية	⬅
36	141074	UTOB	مصانع الإتحاد لإنتاج التبغ والسجائر	⬅
37	141077	IENG	رم علاء الدين للصناعات الهندسية	⬅
38	141078	ICER	الدولية للصناعات الخزفية	⬅
39	141081	PERL	اللؤلؤة لصناعة الورق الصحي	⬅
40	141084	NATP	الوطنية للدواجن	-
41	141086	INOH	المتكاملة للمشاريع المتعددة	⬅
42	141091	NATA	الوطنية لصناعات الألمنيوم	-
43	141092	AIFF	المصانع العربية الدولية للأغذية والإستثمار	⬅
44	141094	NDAR	دار الغذاء	⬅
45	141097	MECE	مجمع الشرق الأوسط للصناعات الهندسية والإلكترونية والثقيلة	⬅
46	141098	ASPMM	العربية لصناعة المواسير المعدنية	⬅
47	141100	EKPC	الإقبال للطباعة والتغليف	⬅
48	141101	GEIN	العامة للصناعات الهندسية	-
49	141103	NAPT	البترول الوطنية	-
50	141105	AMAN	أمانة للإستثمارات الزراعية والصناعية	⬅
51	141130	JMAG	مغنيسيا الأردن	⬅
52	141141	JVOI	مصانع الزيوت النباتية الأردنية	⬅

53	141170	SLCA	الدولية لصناعات السيليكا	⬅
54	141202	غير مدرجة	الكندي للصناعات الدوائية	⬅
55	141203	TRAV	الترافرتين	⬅
56	141204	JPHM	الأردنية لإنتاج الأدوية	⬅
57	141205	FNVO	الوطنية الأولى لصناعة وتكرير الزيوت النباتية	⬅
58	141206	AICG	عافية العالمية (الأردن)	-
59	141208	AQRM	القدس للصناعات الخرسانية	⬅
60	141209	MBED	العربية لصناعة المبيدات والأدوية البيطرية	⬅
61	141210	HPIC	الحياة للصناعات الدوائية	-
62	141211	GLCI	العامة لصناعة وتسويق الخرسانة الخفيفة	⬅
63	141212	ARWU	إتحاد النساجون العرب	-
64	141213	CJCC	الألبسة الأردنية	⬅
65	141214	ASAS	أساس للصناعات الخرسانية	⬅
66	141215	UCIC	مصانع الكابلات المتحدة	-
67	141216	JOSE	الوطنية لإنتاج النفط والطاقة الكهربائية من الصخر الزيتي	-
68	141217	IPCH	الصناعات البتروكيماوية الوسيطة	⬅
69	141219	PHIL	فيلادلفيا لصناعة الأدوية	⬅
70	141220	MANS	المتحدة لصناعة الحديد والصلب	-
71	141221	JMCO	رخام الأردن	-

72	141222	SNRA	سنيورة للصناعات الغذائية	⬅
73	141223	SHBA	سبأ لسكب المعادن	⬅
74	141224	NCCO	اسمنت الشمالية	⬅
75	142041	JOPT	مصفاة البترول الأردنية	⬅

improve the productivity and quality under the umbrella of improving the performance of **value-added activities and reduce wastage**in all activities that do not represent an added value from the perspective of the customer . Where they are measuring the level of performance and sophistication in the abilities of the individual in accordance with the style benchmark through the study of the extent of the progress made in the field of work and it seems clear from the performance measurement standards such as low labor problems, improve its results, positive additions to the work, and linked to the benefits of physical workers .

The importance of the Benchmark Application style and its impact on the development of performance evaluation systems

By

Yehya Shahdh Mohamad Gasheem

Supervisor

Professor Dr. Khaled Al Qutiny

Abstract

This study examined the level of importance of the application evaluation benchmarking and its impact on the development of performance appraisal systems in industrial corporations of Jordan . As illustrated shortcomings of Management Accounting Techniques traditional identification methods of management accounting strategy and the efficiency of the performance evaluation and integration of indicators evaluate the performance of the financial (quantitative) and non-financial (quality) according to the style benchmark for the evaluation of the best and effective performance of the industrial companies of Jordan . And to this end, the researcher distributed questionnaires to the industrial companies listed on the Amman Stock Exchange of Finance , has been to identify the distribution of 46 , was recovered 46 questionnaire , the researcher has been used in this study, a set of statistical methods available in the program . (SPSS)

The findings of this study to that , there are statistically significant effect between the development of performance appraisal systems using benchmarks and the process of rationalizing decisions.

The application of the method of measurement of reference for the evaluation of performance , policies and strategies accompanying tool that works to

The Importance of the Benchmark Application Style and its Impact on the Development of Performance Evaluation Systems

BY

YEHYA SHAHDEH MOHAMMAD GASHEEM

Supervisor

Professor Dr. Khaled Al Qutiny

This Thesis was submitted in partial fulfillment of the Requirements for the Master's Degree in Accounting

Faculty of Economics and Administrative Sciences

Faculty of Scientific Research and Graduate Studies

Zarqa University

Zarqa – Jordan

March, 2014